


3 1761 11648713 3





Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761116487133>





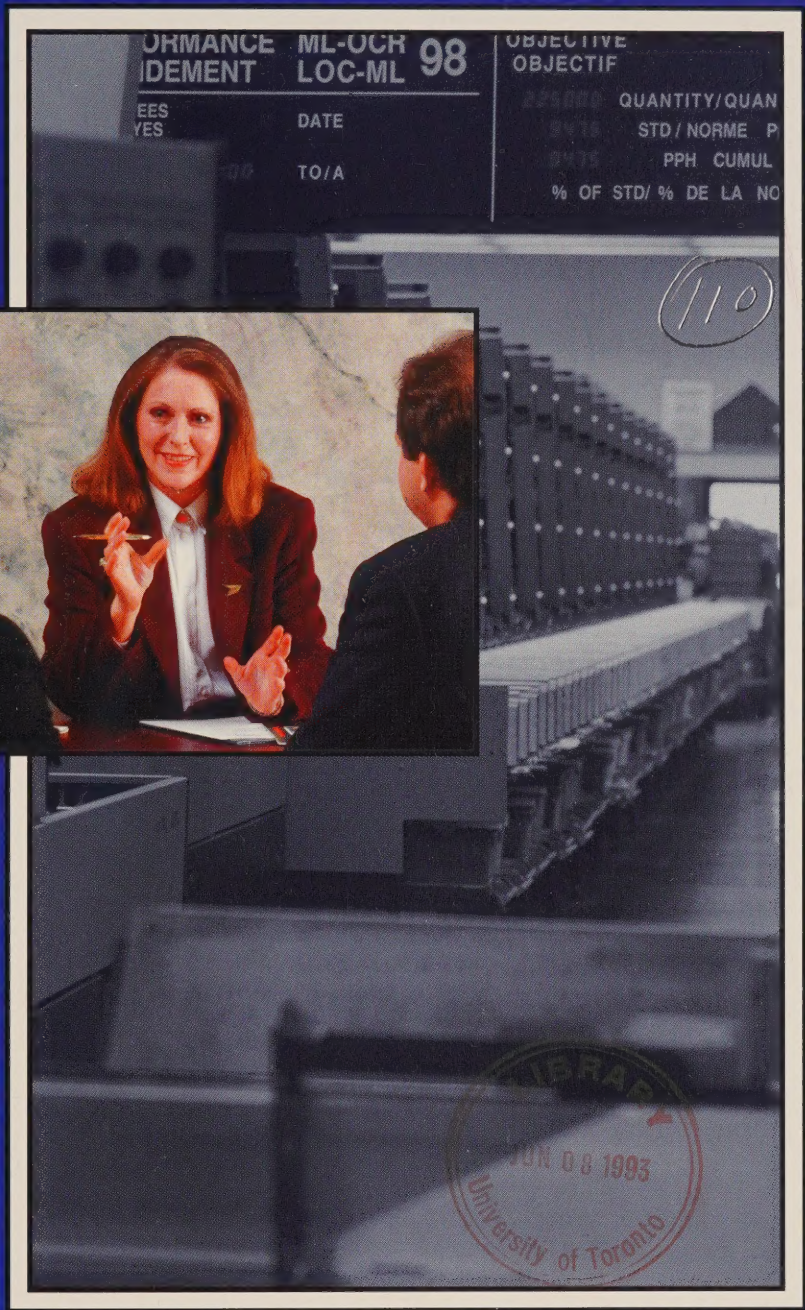






CAI  
PO  
-ASS

# ANNUAL REPORT



1 9 9 2 - 1 9 9 3



# Corporate Profile

Canada Post Corporation is a major Canadian distribution company meeting the communications, advertising and physical distribution needs of Canadian and international consumers, businesses and other organizations.

The Corporation serves over 27 million Canadians coast to coast, 800,000 businesses, 80,000 public institutions, numerous international customers, as well as more than 200 postal administrations around the globe. There are more than 800,000 points of entry into the postal system, and nearly 19,000 retail locations across the country, over 75 per cent of which are operated by private businesses.

In collecting and processing more than 10 billion messages and parcels annually for delivery to almost 12 million addresses in Canada, the Corporation employs over 55,000 full- and part-time employees, has a network of 23 major mail processing plants, operates a fleet of 5,200 vehicles and contracts the services of more than 6,100 surface and air transportation suppliers. The Corporation consistently achieves a *Lettermail* on-time delivery performance rate of 97-99 per cent, as measured by independent auditors.

Internationally, the Corporation has business interests and membership in organizations to promote the development of international products, raise the standards of service and meet the needs of its own customers for reliable, cost-effective and timely services.

Canada Post Corporation continues to offer and provide services, and communicate to its customers and employees, in the official language of their choice.

Canada Post Corporation. Dedicated to customer service.

## Cover Photos

*Inset: The sales force – optimizing our commitment to customer satisfaction.*

*Background: High performance letter processing technology – an investment in service for our customers.*



This product contains  
50% recycled material, including  
10% post-consumer material

<i>Highlights</i>	<b>I</b>
<i>Management Overview</i>	<b>3</b>
<i>Communications Market</i>	<b>5</b>
<i>Physical Distribution Market</i>	<b>7</b>
<i>Advertising Market</i>	<b>9</b>
<i>Sales and Service</i>	<b>11</b>
<i>Operations</i>	<b>15</b>
<i>Human Resources</i>	<b>17</b>
<i>Contributing to the Community</i>	<b>19</b>
<i>Divisional Operations</i>	<b>21</b>
<i>Board of Directors</i>	<b>22</b>
<i>Officers of the Corporation</i>	<b>22</b>
<i>Financial Performance</i>	<b>23</b>
<i>Five-Year Review</i>	<b>37</b>



CAI  
PO  
- A 55

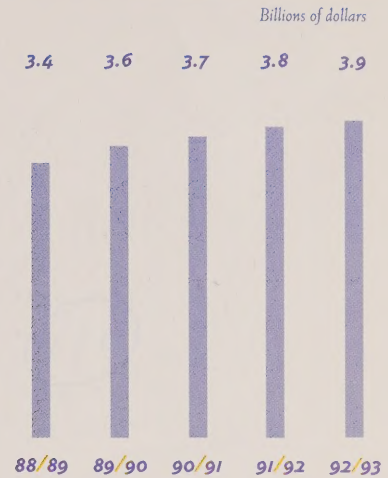
## Highlights

Canada Post Corporation processed 10,410 million pieces of mail in 1992/93, an increase of 452 million pieces over the previous year.

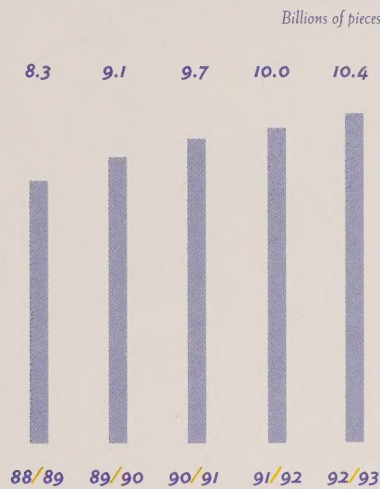
Revenue from postal operations reached \$3,909 million in 1992/93, an increase of \$105 million over 1991/92.

Consolidated net income for 1992/93 was \$26 million.

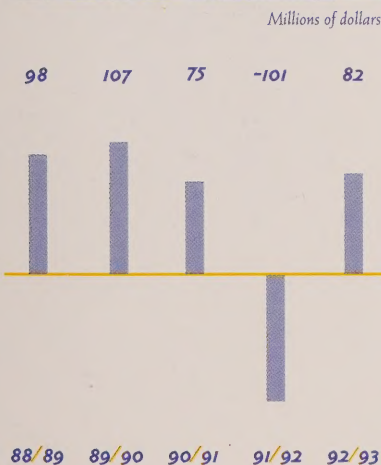
### Revenue from Postal Operations



### Volume



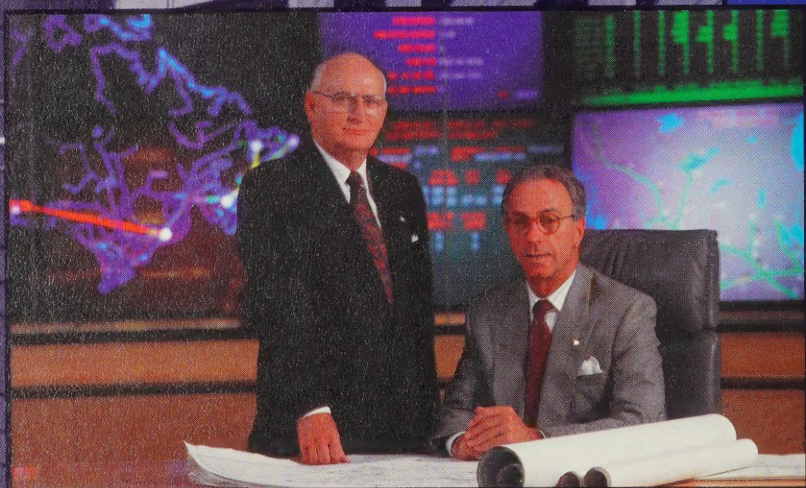
### Income (loss) from Postal Operations



### Net Income (loss)









1992/93 was another year of change and advancement at Canada Post Corporation. It was a particularly challenging year and we recognize and thank our employees for their efforts which contributed to our progress.

Volumes and productivity increased again and we are pleased to report a return to profitability. Our net income aggregated \$26 million, a significant recovery from 1991/92.

We reaffirmed the strategic direction and market orientation of our Corporation. As one of the largest distribution companies in Canada, we aggressively serve the communications, advertising and physical distribution needs of Canadian and international consumers, businesses and other organizations by offering a wide spectrum of products and services.

We continued to invest in our future. During 1992/93, we acquired additional equipment to increase processing capacity and efficiency. Constant renewal of our processing infrastructure has contributed to annual improvements and will continue to be a cornerstone of our progress in the future. We also made investments in electronic information products and services for the next generation of technological advances. As traditional hard copy mail products experience slower growth, we are preparing to meet the new needs of customers

through *Volume Electronic Mail*, *OMNIPOST* service and National Change of Address. The advantages of advertising mail, particularly with enhanced targeting now achievable through our advanced technology, continue to attract new customers. Track and Trace technology and improved handling techniques are supporting growth in the small package business, the other growth area of both today and tomorrow. The retail network, the core of our business, grew by two per cent.

Our service performance results confirmed another year of progress. Ernst & Young independently monitored our performance achievement by inducting into the mail stream over 50,000 pieces of mail per quarter. During 1992/93, we averaged 98 per cent achievement of standard.

The all-important indicator of outperforming our standard by one business day was consistently around 90 per cent throughout the year.

Internationally, we participated, as one of the founding shareholders, in the launch of GD Express Worldwide, a global courier service. As part of a worldwide network, we can now commit to competitive delivery standards and monitor shipments around the world.

There was a major organizational change made during the year. Georges Clermont was appointed President and Chief Operating Officer, coincident with the appointment of Donald Lander as Chairman of the Board of Directors and Chief Executive Officer. This change will facilitate a smooth transition to the next generation of management and allow the company to build upon the corporate strengths of recent years.

Another major structural initiative has been the pursuit of an Employee Share Savings Plan. Legislation was passed to enable CPC to sell up to 10 per cent of its shares to employees.

We regret to announce the untimely death of Roger Beaulieu, who had served as Chairman since April 1991.

We want to recognize the contributions of Anne Chippendale and Daniel J. Scanlan, who retired from the Board after distinguished service of six years.

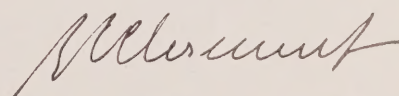
Although we are genuinely pleased with the 1992/93 results, we have put the year behind us and are looking forward to the future. The short term outlook confirms that the demands upon us will be high; we look forward to the challenge!

*Inset: Donald H. Lander, Chairman and Chief Executive Officer (left) and Georges C. Clermont, President and Chief Operating Officer (right).*

*Background: The new headquarters of Canada Post Corporation near completion.*



Donald H. Lander  
Chairman and Chief Executive Officer



Georges C. Clermont, Q.C.  
President and Chief Operating Officer







Canada Post Corporation is a major force in the communications market, facilitating the movement of information from one party to another, in either physical form or electronically. During the 1992/93 fiscal year, numerous initiatives enhanced product and service offerings in this area and ultimately provided better service to the Corporation's customers.

*"Facilitating the movement of information in either physical form or electronically."*

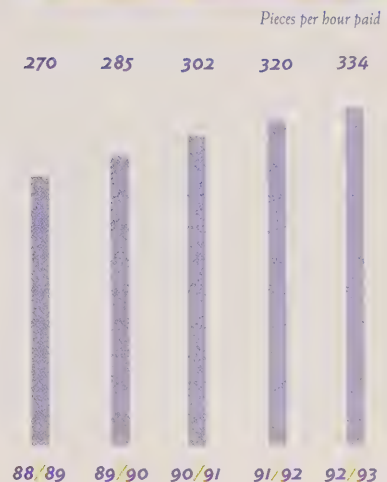
## Lettermail

Lettermail is the flagship of the Corporation's business. Customers of all type recognize that Lettermail provides excellent value for money when sending messages in paper form or when paying bills. The Ernst & Young survey results stand as proof of this product's reliability.

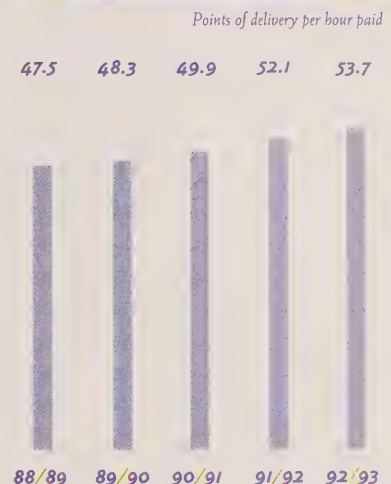
Performance measurement reports show that the on-time delivery performance for properly prepared Lettermail was 97-99 per cent in fiscal 1992/93. Lettermail volumes declined from prior year levels reflecting slow economic conditions, but initiatives to strengthen this business were introduced. For example, the Corporation is now offering an "Encode" incentive rate that creates cost savings for large volume mailers who put special bar codes on their mail to make automated sorting easier. The Special Letter, one item of our Special Delivery product line, remains a favorite with many businesses as an economical, time-sensitive option. In 1992/93, the number of large customers using customized Special Letter envelopes increased.

A new automated customer inquiry service for commercial mailers has been introduced. The 1-800 toll-free service gives mailers easy access to timely delivery information for an unlimited number of Trace products, through a computerized voice response system.

## Mail Processing Efficiency



## Letter Carrier Efficiency



*Inset: Using video "snapshots" of addresses, operators ensure Lettermail conforms to standard for high-speed processing.*

*Background: Letter-sorting equipment is key to mail processing efficiency.*



To ensure prompt and efficient mail delivery, the Corporation introduced the Address Accuracy program which helps mailers upgrade and properly format their mailing lists.

Other *Lettermail* initiatives included the creation of a postal box clearing and forwarding service for large volume mailers and the addition of bar codes to Business Reply Mail.

### *Hybrid Mail Products*

Communication in paper form is easily used and understood by both sender and receiver, although most large organizations today use electronic communication extensively. But changing with the times to electronic communication means users must re-engineer their internal operations. Canada Post Corporation is well positioned in both worlds and, through its hybrid mail operations, offers an important electronic migration path for its customers.

The Corporation's hybrid messaging services include *Lettermail Plus* and *Admail Plus*. Both services allow users to electronically transmit information to one of our *Volume Electronic Mail* centres located across the country, where it is printed and delivered by regular mail.

*Lettermail Plus* is used by large volume mailers for sending notices and bills. *Lettermail Plus* volumes were up 34.2 per cent, as many mailers contracted out their mail production.

### *International Mail*

In 1992/93, initiatives were also introduced in the area of International Mail.

Some outbound mail business lost to cross-border mailers over time has been regained in many market segments — government, finance, education and others. This progress is due to a range of innovative offerings and responsive features such as mail pick-up on demand, priority mail processing, simplified mail preparation, undeliverable mail return, 24-hour processing, and competitive prices.



*Bar code technology allows CPC to track and trace mail throughout the network.*



The physical distribution market includes a variety of small package distribution services — areas where Canada Post Corporation is highly active. In fiscal year 1992/93, the Corporation implemented several programs to enhance its service.

*"Processing more than 10 billion messages and parcels annually for delivery in Canada and around the globe."*



*The drive to provide on-time delivery of Priority Courier is a round-the-clock endeavor, calling for precise coordination with Canada's transportation sector.*

### *Courier Services*

Competition is high in the courier business. But *Priority Courier* performed well in 1992/93, averaging 99.5 per cent on-time delivery, and increasing volumes by 2.3 per cent. *Priority Courier's* customer service centres and sales representatives worked with business customers to reduce their shipping costs and ensure top service. *Priority Courier* enhanced its customer service by introducing a single, national 1-800 telephone number.

Another development in the courier area was the inauguration of the GD Express Worldwide service.

Canada Post Corporation went operational with the service in 1992/93, ensuring customers of reliable, time-certain delivery worldwide.



Laura Secord, heroine of the War of 1812, and three other legendary heroes were featured on stamps as part of the Folklore series.



### *Parcels*

Volumes in the parcel business increased by 3.5 per cent, as the Corporation continues to make its products and services ever more convenient and price-competitive

*"A network of  
23 major plants,  
a fleet of 5,200 vehicles,  
and 6,100 surface  
and air transportation  
contractors."*



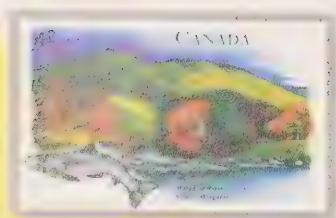
*The physical handling of parcels is co-ordinated for maximum processing efficiency.*

Initiatives that benefit both the parcel business and *Priority Courier* included shipping systems that have been offered to large volume mailers to facilitate parcel preparation and streamline paperwork.

A computer connection to allow customers to access Track and Trace data electronically is in development.

The *Expedited Parcel* service, which provides fast delivery at a lower cost than *Priority Courier*, experienced an increase in volumes.

Part of a series featuring Canada's River Heritage, this stamp depicts Nova Scotia's Margaree River.





The Canadian advertising market includes both direct mail marketing and publications. Canada Post Corporation is active as a distributor in both of these areas. Here, as elsewhere in the Corporation's activities, new technologies and procedures have been used to improve customer service.

## Addressed Admail

*Addressed Admail* is a cost-effective way to reach 100 per cent of a target market, and *Admail* representatives work closely with members of the Canadian Direct Marketing Association to promote this advertising vehicle.

*Admail* representatives located coast to coast to provide assistance to mailers are accessible through a convenient 1-800 number. *Addressed Admail* volumes increased by 6.2 per cent, despite the lingering recession. With the lowering of minimum volume requirements in 1992/93, changes to rate structures and mail specifications, and the introduction of a new, limited-distribution product for local delivery, *Addressed Admail* now appeals to a broader range of customers.

Canada Post Corporation unveiled *CONNEXIONS* this year — a direct marketing resource centre in Winnipeg. Through this centre, and others that are planned, the Corporation offers a one-stop-shopping venue for direct marketing services aimed at the whole North American market. Also introduced was a guide for direct marketers, listing local direct marketing suppliers.



A newly opened *CONNEXIONS* resource centre provides one-stop-shopping for mail advertisers

Saskatoon  
berries  
and six  
other  
edible  
berries

appear on a new set of low  
value definitives.





### *Unaddressed Admail*

The value of *Unaddressed Admail* is a cost-effective way to attain total market coverage is well recognized by advertisers. They know that, through this medium, they can choose from delivery to apartments and houses on the single route level, to full local, regional, or national distribution. Volumes increased by 11.6 per cent. *Admail* induction centres across the country allow the Corporation to better control the receipt, verification and distribution of economy *Unaddressed Admail* for our customers. New initiatives such as a Delivery Control Form system enhance every aspect of the service.

### *Admail Plus*

*Admail Plus* volumes increased by 11.1 per cent, an indication that advertisers continue to recognize the value of this product.



To better serve direct mail advertisers, Canada Post Corporation maintains an extensive in-depth demographic database by postal code.

With *Admail Plus*, customers provide the content for a direct mail letter, a response form, and a mailing list in electronic form to CPC. The Corporation develops a format for the customer's approval, sorts the mailing list into postal code sequence and electronically transmits the material to one or more of the seven production sites across Canada nearest the addresses. We prepare it for mailing

and deposit it in the local/regional mail stream. It is fast, cost-effective and convenient.

### *Publications Mail*

The Canadian publishing industry continued to face challenges related to the economy and ongoing changes to the Publications Distribution Assistance Program. As a result, *Publications Mail* volumes declined by 5.3 per cent. The Corporation is working with the industry to minimize the impact of these changes and to offer attractive solutions such as postage discounts based on mail preparation.

Three commemorative stamps in a Prestige Booklet



marked the 75th anniversary of the NHL. This stamp highlighted the six-team era (1942-1967).



In a variety of ways, Canada Post Corporation strives to make its products and services more accessible to customers and to expand them through the introduction of new technology.

*"Our independently monitored domestic service results confirmed another year of progress."*

## Sales

To address the needs of major commercial customers, Canada Post Corporation has Commercial Sales and National Accounts teams that advise and assist large volume mailers. In 1992/93, they were made more efficient through automation. Using lap-top computers, sales representatives can now collect up-to-date customer data that is centrally maintained to improve service. Similarly, a Strategic Accounts Management approach to servicing customers was implemented and has proved effective. These efforts and others allow the Corporation to

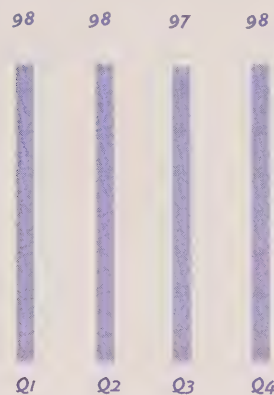
meet urgent customer demands, such as Elections Canada's need to distribute information nationwide in connection with Referendum '92.

As in previous years, the Corporation continued to change its retail network. Demographics and customer shopping patterns are changing, and so are we. In both urban and rural Canada, the Corporation relies more on local business with proven retailing expertise to provide the full range of postal products and services. Customers benefit from increased access, as these outlets are well located and offer extended service hours — in the evenings and on weekends. Independent customer satisfaction surveys show that customers in both rural and urban areas are satisfied with service received from retail postal outlets.

More than 350 franchised retail postal outlets were opened in 1992/93, making Canada Post Corporation the largest franchise organization in Canada.

## Service Performance Achievement

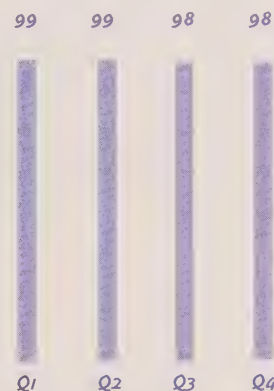
Percentage of properly prepared letters mailed in and delivered to the same major urban centre within two business days.



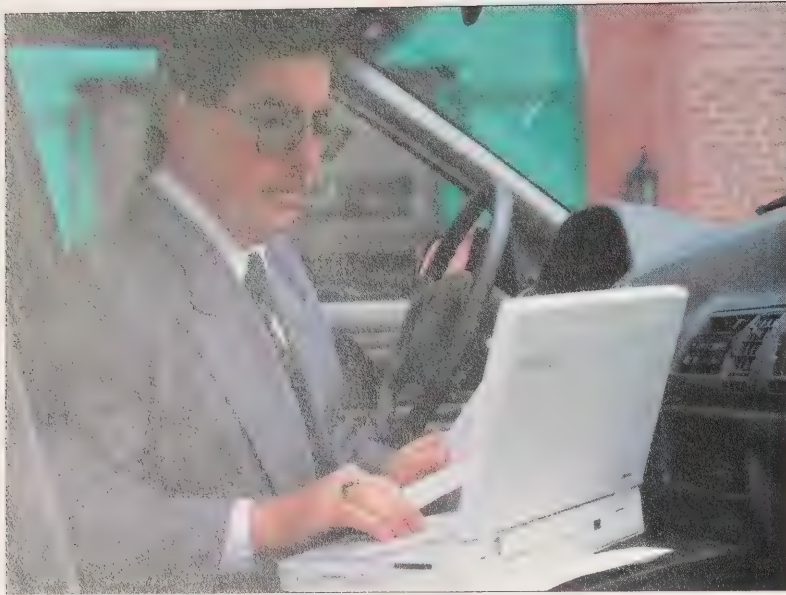
Percentage of properly prepared letters mailed between major urban centres in the same province and delivered within three business days



Percentage of properly prepared letters mailed between major urban centres in different provinces and delivered within four business days.







*Lap-top computers give sales representatives instant on-the-road access to the Corporation's data.*

The Corporation now has a network of more than 2,200 franchised retail postal outlets, including almost 1,000 outlets in larger centres, most of them equipped with automated point-of-sale technology. This technology provides a platform for the future, helping in data capture and allowing the Corporation to more effectively introduce new products and services

The Corporation's commitment to retail postal outlet operators was illustrated by the strengthening of the National Franchise Advisory Council, and the improvement of the telephone helpline that allows us to better handle questions from franchisees and their employees. The Corporation continues to review its retail network on an ongoing basis, thereby remaining responsive to customer needs and the changing requirements of a competitive market.

The Corporation's Commercial Dealer operation expanded, with 31 outlets open by end of fiscal year. These dealerships are an initiative to better serve small and medium commercial customers. Dealers are non-competitive firms, such as local same-day-delivery courier companies, that combine selected Canada Post Corporation products with responsive, at-your-door service.

### *Customer Service*

To respond promptly and accurately to customer inquiries, an effective customer service network is in place. This network includes nine customer service offices across Canada, a telephone centre, a Corporate Correspondence Service and the Trace Mail automated response system, accessible from anywhere in Canada.

This group now handles telephone inquiries coming into the nine *Priority Courier Service Centres* as well.



## *Canada Post Systems Management Limited*

A wholly-owned subsidiary of Canada Post Corporation, Canada Post Systems Management Limited (CPSML) markets Canada Post systems and technology around the world. The firm also enters into marketing and teaming alliances with other technology companies to further its global reach. In 1992/93, CPSML signed eight more marketing/teaming agreements, and won 18 international contracts.

Since its creation in June 1990, the firm has been awarded over \$10 million in contracts. In New Zealand, CPSML successfully completed a second project to design, develop and implement a new Network Management System for tracking the movement of mail containers throughout their national network. However, not all CPSML efforts are international. The company also provides a domestic service called Mail Centre Consulting Services, reviewing and assessing the internal mail operations of government and business customers and recommending changes to improve their efficiency and reduce costs.

## *Stamps*

In 1992/93, 52 commemorative and 14 definitive stamps were issued, all celebrating some aspect of Canadian culture, science, history or geography. This year's highlight was undoubtedly

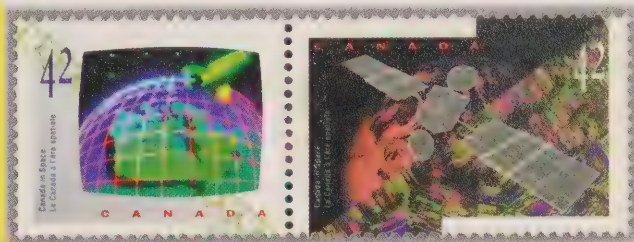
the issuing of the first hologram stamp in North America — a celebration of space exploration and Canadian achievement in this field. In connection with this stamp issue, a framed pane of hologram stamps, as well as a "postal cancellation" that flew with Dr. Roberta Bondar on her space mission, were presented by astronaut Bob Thirsk to the National Museum of Science and Technology in Ottawa. Holograms used on the stamps accompanied astronaut Steve MacLean on his October 1992 shuttle mission.

In October, Stamp Month activities, such as a special postal cancellation, the distribution of Space souvenir cards, the presentation of several giant postcards to astronaut MacLean, a national contest and other efforts, drew attention to the merits of Canadian stamp collecting.

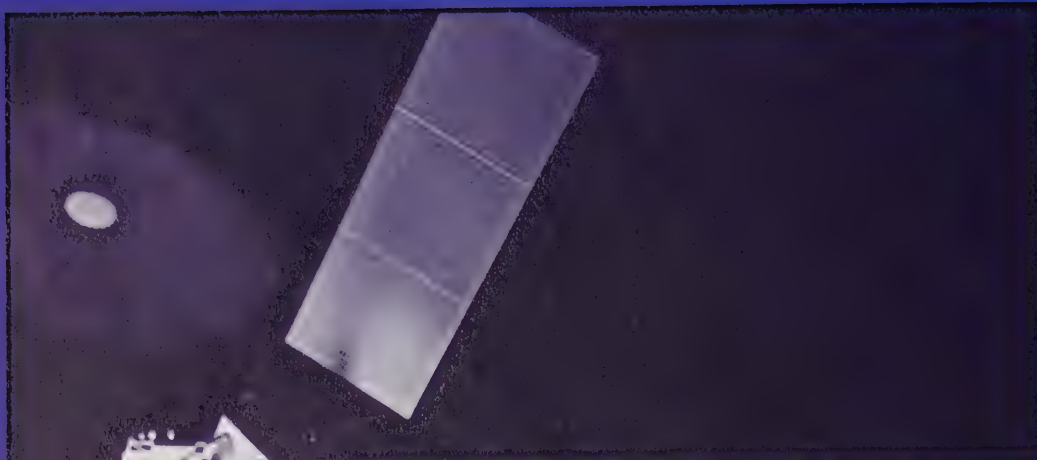
Stamp promotions in concert with corporate sponsors are part of the Corporation's efforts to promote stamps. The Olympic Mailbag program sponsored by Kraft General Foods Canada Inc. is a prime example. It involved a national stamp-based consumer promotion, and for the first time, paid stamp pack advertising.

Other activities included: the Roland Michener Canada Games Award Medal fashioned after the Roland Michener stamp; a national point-of-sale promotion featuring specially designed Laura Secord stamp note card gift sets; and a national awareness program for the Mining Association of Canada, based on the Minerals stamp issue. Aggressive marketing of stamps and stamp products resulted in the National Philatelic Centre recording its highest-ever mail order sales in December 1992.

The Canada in Space issue included North America's first-ever stamp with a hologram.









We continued to streamline and improve the collection, processing and delivery systems to handle volumes reliably and at a reasonable cost.

The implementation of Multi-line Optical Character Readers (MLOCs) in our mechanized plants is over 80 per cent completed, and retrofitting of the earlier equipment is expected to be completed by summer 1993. These machines have the capability to read and match civic addresses and postal codes at the rate of 32,500 pieces of mail per hour with great accuracy. The next phase in the Corporation's Processing Automation Program will be the further introduction of the Video Encoding System. With this system, video images of addresses that cannot be read by the MLOC are captured by a computer for recall on a video screen. An operator determines the proper code and the mail is then re-processed by the MLOC. Local Area Networks interconnect MLOCs within a plant and the Corporation's telecommunications network.

The Address Accuracy program and the new addressing standards are efforts to improve the quality of mailing lists, helping mailers take advantage of lower rates by reducing both the amount of undeliverable mail and mail that must be sorted manually.

*Inset: Most of our major surface contractors' vehicles can be tracked by satellite.*

*Background: Satellite technology is an essential component of mail operations.*



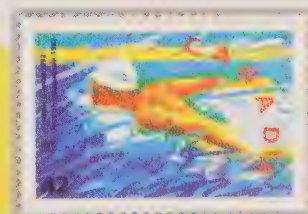
*An ongoing maintenance schedule keeps equipment at peak operating efficiency.*

In the area of transportation, there have been notable initiatives that include the introduction of air containers to replace smaller airtainers for air transport. These specially designed containers fit perfectly into the aircraft's fuselage, are easily handled, and reduce the chance of mail being misplaced. The Corporation also introduced a secure container designed to offer additional security for cheques and other sensitive documents.

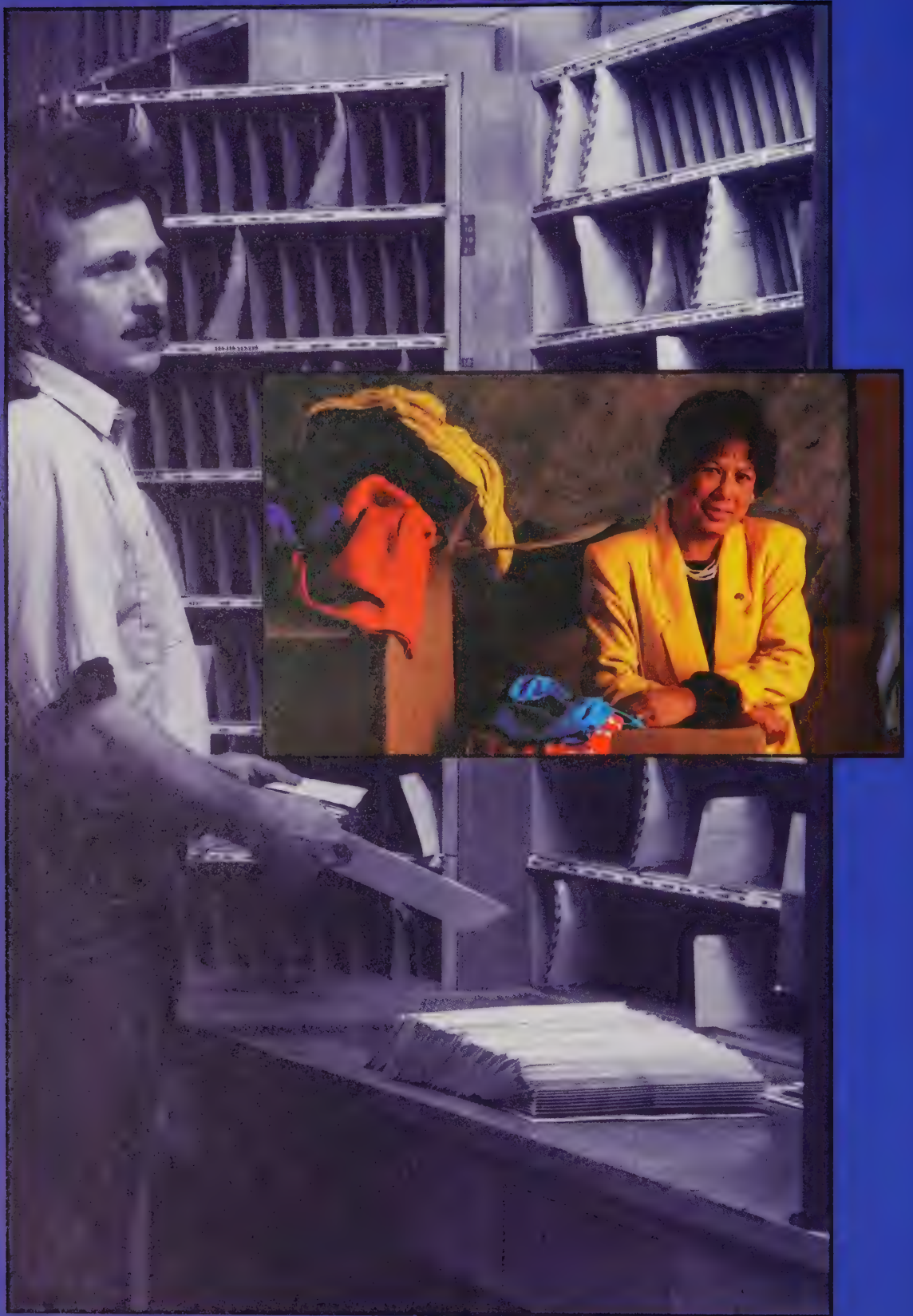
In 1992/93, under the Perform program, a Computer-Aided Transportation System project was piloted

at the Ottawa Priority Courier operation to evaluate the benefits of a computerized despatch system — booking requests from customers, organizing and allocating work, and relaying digital information to trucks. Also, community mail boxes were upgraded to address the problems of frozen locks. The task of delivering quality service is continuous.

This stamp and four others commemorated the Barcelona Olympic Summer Games, of which Canada Post was a major sponsor.









The successful conclusion of collective agreements in 1992/93 permits the Corporation and its employees to focus on common objectives. Employees are an essential element in the Corporation's ability to provide products and services that are reliable, effective and accessible. And to recognize and reward that contribution, numerous employee programs were supported.

These programs and initiatives included recognition of 155 employees with *Silver Postmark* awards. *Silver Postmark* winners are honored at the divisional level for their contribution to the Corporation and dedication to customer service. Thirty-one of those winners went on to national recognition with *Golden Postmark* awards.

Many employees received sponsorships in recognition of their achievements and to pursue their endeavors in sports, the arts, cultural or community activities.

In 1992/93, new or renewed scholarships were awarded to 86 children of employees. Each year, 30 new scholarships of \$2,000 are given to those young people who have shown academic achievement, leadership qualities and are entering a Canadian university.

*Inset: Frosie Fernandez — Rideau Division Golden Postmark award winner, Civic category. When families lost everything in a fire, Frosie rallied the media and volunteers for a furniture and clothing drive.*

*Background: Joe Fruman, Letter Carrier — Huron Division. Canada Post Games winner, Letter Sortation category. On-the-job training and "after hours" practice paid off with top honors for Joe in his category.*



*A group of five from a total of eighty-six children of employees who have been awarded scholarships this fiscal year. From left to right: Frédéric Larue, Éric Beauregard, Julie Leclair, Frédéric Leblond and Patrice de Peiza.*

During the fiscal year, we also launched the Vocational Rehabilitation program that provides meaningful work appropriate to the abilities of permanently, partially-disabled employees.

Initiatives to promote health and safety in the workplace were actively pursued. Awards for accident prevention were presented to Operations as a result of lost time accidents decreasing by eight per cent from the previous year. In March 1993, St. John Ambulance commended the Corporation for our first aid programs and initiatives.

During the fiscal year, a joint union/management committee was formed to deal with child-care issues.

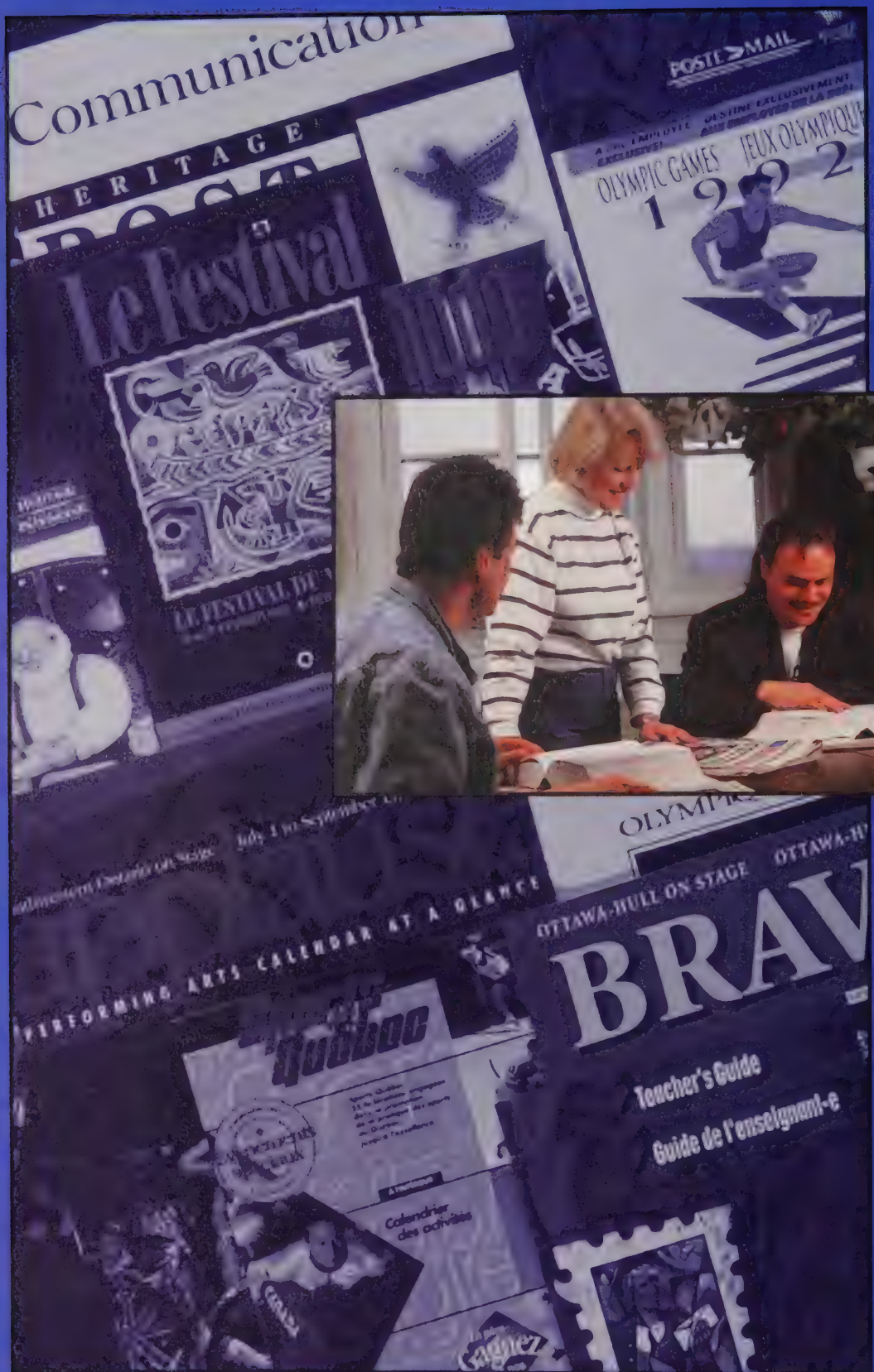
An ongoing initiative of note is our Employment Equity Program, which sustains our quest to maximize the potential of all employees. Concrete measures to ensure that more members of designated groups were hired and promoted at all levels were in great evidence during the year.

The CPC Games are highly popular, and in 1992/93 more than 4,000 employees took part in work-related competitions such as forklift driving, encoding, letter-sorting and counter services. These competitions culminated in national finals in Winnipeg in September 1992.

Of course, many employee programs impact on the community and the nation as well. The Volunteer Income Tax Program, for example, was a 1992/93 initiative whereby employees and members of the Heritage Club helped fellow employees and the community with preparation of basic income tax returns.

The Corporation works to make the workplace a responsible and rewarding one. Our compensation and benefits packages, support programs, and ongoing training initiatives stand as examples of this commitment.







Canada Post Corporation sponsored and participated in many events coast to coast in support of Canadian arts, culture, sports, and other expressions of our national character in 1992/93.

*"Through its involvement, the Corporation works to contribute to the social fabric of the nation."*

The nature of our corporate involvement extended from the purchase of seats at sporting or cultural events to advertising support via our *Event Media*™ publications or on-site signage. Financial assistance was given to many Canada Post Corporation employees who offered their own time, effort and money in support of worthy causes in their communities.

In addition, Canada Post Corporation provided financial and in-kind contributions through such vehicles as the

*Flight for Freedom* Awards for literacy, our official sponsorship of the 1992 Summer Olympic Games, sponsorship of the Business in the Arts Awards, support for the *Heritage Post*, which is sent to schools, and the National Letter-writing Competition.

In a different way, Canada Post Corporation contributes to the value of Canadian life through its environmental efforts. The Corporation's Environmental Affairs group, established in 1990, has achieved substantial measurable results: internal paper consumption is down 30 per cent since fiscal 1989/90; corporate publications now use recycled paper and vegetable-based inks; and, a massive fuel reduction program for corporate vehicles has resulted in a six-month savings of one million litres. Stamp packs have been re-designed and now use less paper, old street letter boxes have been given to other organizations for re-use,

and alternate ways for disposing of waste materials have been identified — in Winnipeg, for example, worn conveyor belts are used as matting in hockey arenas. In all, hundreds of energy-saving projects have been implemented.

Externally, the Corporation is making a contribution as well. CPC is working with a broad cross-section of representatives of the print advertising industry to properly address the environmental concerns surrounding direct marketing activities. The Corporation remains committed to addressing public interest issues as part of the evolution of print advertising.

Through its involvement, the Corporation works to contribute to the social fabric of the nation and to represent its products and services in a positive light.

*Inset: Canada Post Corporation provides assistance and support for organizations dedicated to literacy.*

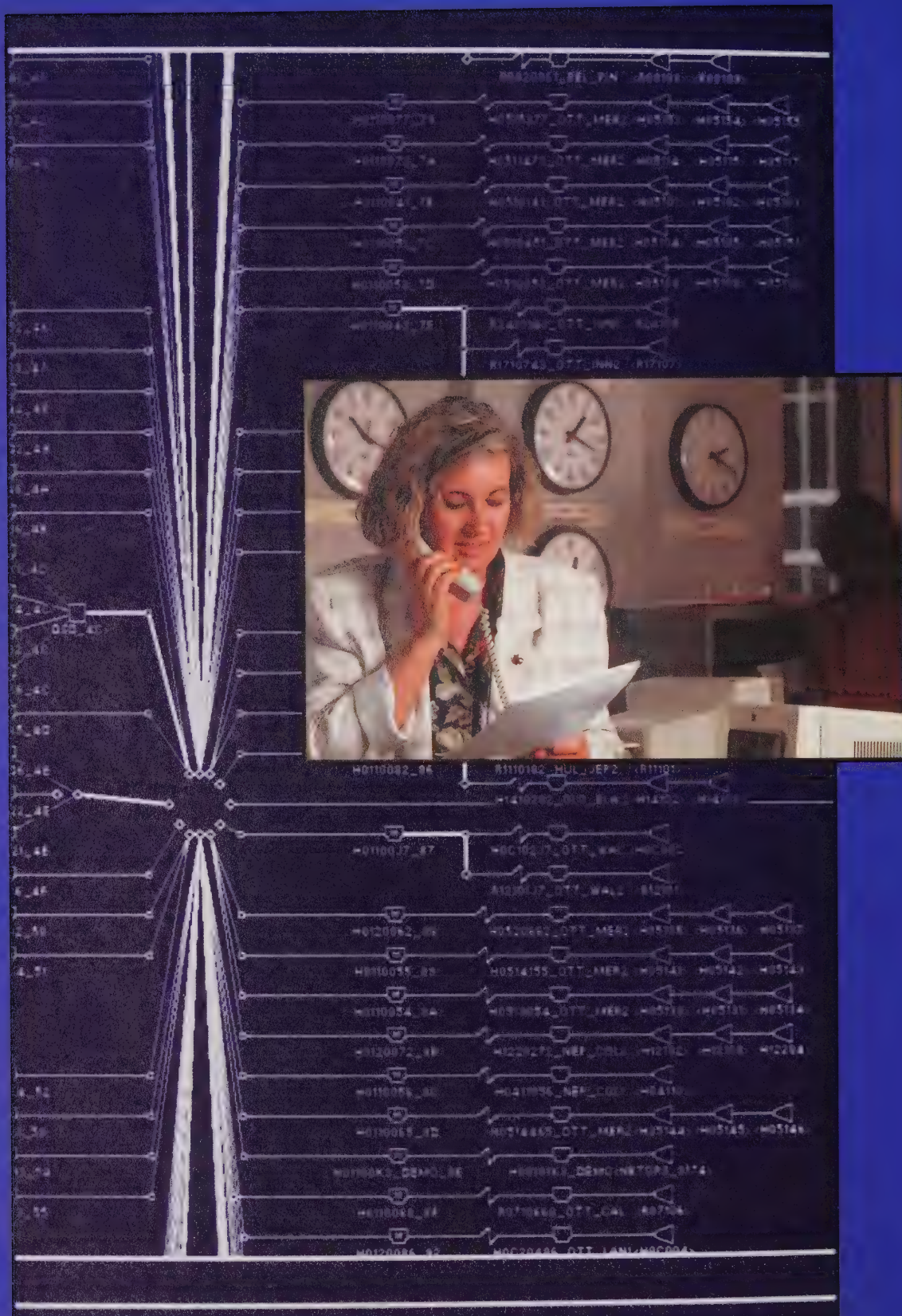
*Background: Event Media™ publications and corporate sponsorships help to promote community events and organizations locally and across Canada.*

The late Governor General Roland Michener was the first recipient

of the Order of Canada, which marked its 25th year in 1992.







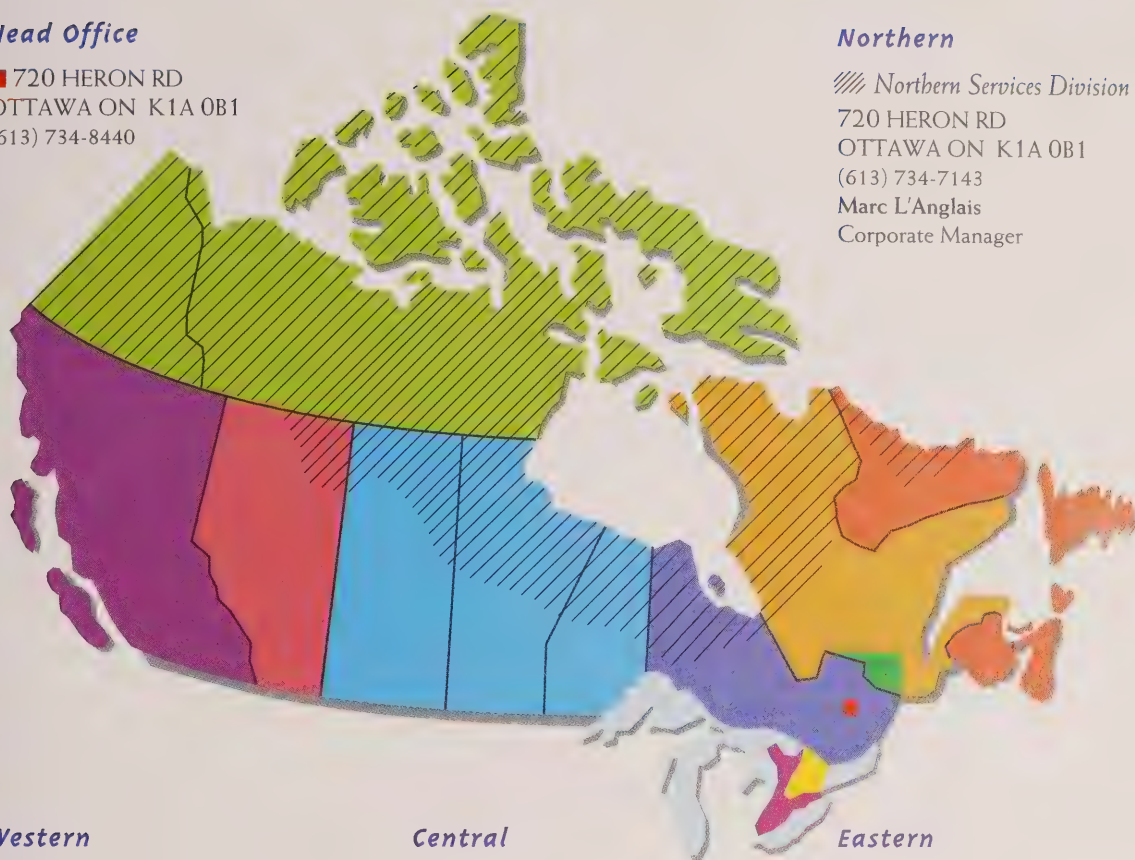


## Head Office

■ 720 HERON RD  
OTTAWA ON K1A 0B1  
(613) 734-8440

## Northern

/// Northern Services Division  
720 HERON RD  
OTTAWA ON K1A 0B1  
(613) 734-7143  
Marc L'Anglais  
Corporate Manager



## Western

◆ Pacific Division  
1010 HOWE ST  
VANCOUVER BC V6B 4Z3  
(604) 662-1375  
Michael Gormick  
Divisional General Manager

◆ Foothills Division  
10020-101 A AVE  
EDMONTON AB T5J 4J4  
(403) 944-3141  
Andrew Varjas  
Divisional General Manager

◆ Mid-West Division  
266 GRAHAM AVE  
WINNIPEG MB R3C 0K1  
(204) 987-5432  
Madeleine E. Wood  
Divisional General Manager

## Central

◆ Huron Division  
955 HIGHBURY AVE  
LONDON ON N5Y 1A3  
(519) 457-5387  
Dale Fairbrother  
Divisional General Manager

◆ York Division  
1 DUNDAS ST W SUITE 700  
TORONTO ON M5G 2L5  
(416) 204-4531  
Gerry P. Roy  
Divisional General Manager

◆ Rideau Division  
2733 LANCASTER RD  
OTTAWA ON K1A 0C1  
(613) 734-2402  
Jean Bénard  
Divisional General Manager

## Eastern

◆ Montreal Division  
715 PEEL ST  
MONTREAL QC H3C 4L7  
(514) 345-4412  
André Villeneuve  
Divisional General Manager

◆ Quebec Division  
475 BOUL DE L'ATRIUM  
CHARLESBOURG QC G1H 7K1  
(418) 624-6401  
Rochelle Duhaime  
Divisional General Manager

◆ Atlantic Division  
1969 UPPER WATER ST  
PURDY'S WHARF TOWER 2  
HALIFAX NS B3J 2B1  
(902) 494-4330  
Steve Cameron  
Divisional General Manager

*Inset: The nine divisional control centres across Canada and the National Control Centre in Ottawa are in close contact 24 hours a day, 7 days a week.*

*Background: An instantaneous pinpointing of any operational problem throughout the network will appear on the Integrated Communications Network screens in Ottawa.*



## Board of Directors

■▲● Donald H. Lander  
(Ottawa, Ontario)  
Chairman and Chief Executive Officer  
Canada Post Corporation

■ Georges C. Clermont, Q.C.  
(Ottawa, Ontario)  
President and Chief Operating Officer  
Canada Post Corporation

■▲● Micheline Bouchard  
(Saint-Bruno, Quebec)  
Vice-President, Marketing  
DMR Group Inc.

● Peter A.G. Cameron  
(Toronto, Ontario)  
Chairman  
The Garfield Group

■▲ A. Ernest Downs  
(Swift Current, Saskatchewan)  
Chartered Accountant  
Burroughs, Weber & Partners

▲ Larry Grossman, Q.C.  
(Toronto, Ontario)  
Macaulay, Chusid & Friedman  
Barristers and Solicitors

■▲ Kay M. LeMessurier  
(St. John's, Newfoundland)  
Principal  
CompuCollege School of Business

▲ Judith M. Romanchuk  
(Calgary, Alberta)  
Senior Vice-President  
BBN James Capel Inc.

■● Pierre Roy  
(Île des Sœurs, Quebec)  
Partner  
Chartier, Moisan & Associates Inc.

● Bud Smith, Q.C.  
(Kamloops, British Columbia)  
President  
Mejia Property Inc.

■▲● Terry E. Yates, F.C.A.  
(Hamilton, Ontario)  
President  
Setay Holdings Ltd.

■ Member of the Executive Committee

▲ Member of the Audit Committee

● Member of the Compensation Committee

## Officers of the Corporation

Donald H. Lander  
Chairman and Chief Executive Officer

Georges C. Clermont, Q.C.  
President and Chief Operating Officer

William T. Kennedy  
Group Vice-President

Léo Blanchette  
Vice-President  
Mail Operations

Ian A. Bourne  
Vice-President and  
Chief Financial Officer

Paul Courtemanche  
Vice-President  
Marketing and Commercial Sales

Harold A. Dunstan  
Vice-President  
Human Resources and Administration

Robert C. Johnson  
Vice-President  
Divisional Operations (Central)

Henry J. Klassen  
Vice-President  
Planning

Elisabeth C. Kriegler  
Vice-President  
Real Estate

André Malo  
Vice-President  
Divisional Operations (Eastern)

Peter T. McInenly, Q.C.  
Vice-President and General Counsel

Don Swanson  
Vice-President  
Divisional Operations (Western)

D. Kenneth Tucker  
Vice-President  
Information Technology & Messagz

George F. Wilton  
President  
Canada Post Systems Management Ltd.

N. Roger Gauthier  
Corporate Secretary

C. Dereck L. Millar  
Corporate Treasurer

<i>Our Financial Performance</i>	<b>24</b>
<i>Consolidated Statement of Income and Retained Earnings</i>	<b>26</b>
<i>Consolidated Statement of Changes in Financial Position</i>	<b>27</b>
<i>Consolidated Balance Sheet</i>	<b>28</b>
<i>Notes to Consolidated Financial Statements</i>	<b>29</b>
<i>Management's Responsibility for Financial Information</i>	<b>35</b>
<i>Auditors' Report</i>	<b>36</b>





### Overview

Canada Post Corporation achieved a consolidated net income of \$26 million in 1992/93 compared with a consolidated net loss of \$128 million in 1991/92. A revenue increase of 2.8 per cent to \$3,909 million combined with a cost of postal operations reduction of 2.0 per cent resulted in a \$183 million turnaround in income from postal operations.

The aggregate of other income and expense was a net expense of \$56 million, versus \$27 million last year. Although restructuring costs were lower, non-recurring gains and interest income were also lower.

The Corporation used \$40 million of cash versus \$230 million last year. The change was primarily because of improved cash from operating activities.

The consolidated net income of \$26 million reflected the impact that reduced economic activity had on the original corporate plan of \$71 million. The unfavorable revenue variance from plan of 3.7 per cent was partially offset by tight control of variable and discretionary costs. As well, net interest expense was favorable due to improved cash flow.

### Revenue from Postal Operations

Revenue from operations increased by \$105 million to \$3,909 million, representing a growth of 2.8 per cent. Revenue increased in all three markets.

Communications market revenue grew by \$53 million (2.6 per cent). The increase resulted from focused efforts on commercial contracts for large volume mailers. On the other hand, the small business and consumer segments demonstrated only marginal revenue growth.

In the advertising market, aggressive marketing initiatives resulted in significant revenue growth in *Admail*, as more customers recognized its value. *Addressed Admail* revenue grew 9.3 per cent, and continued *Unaddressed Admail* volume growth contributed to a 3.4 per cent increase in revenue. *Publications Mail* volumes were slightly below 1991/92 levels, and coupled with the reduced level of government support to the publication industry, resulted in 10.7 per cent less revenue.

In the physical distribution market, small package revenues increased by 3.1 per cent, reflecting continuing restructuring of the market. Parcel distribution services purchased on a contract basis experienced consistent volume and revenue growth. There was less growth in the small business and consumer segment due to economic conditions.

Growth in other revenues of \$22 million reflected Corporate efforts to expand service offerings. Major new initiatives were introduced involving the international courier market as well as the collection of customs duty on behalf of the Canadian Government. Revenues also increased as a result of the aggressive promotion of various non-postal products throughout the Corporation's retail network.

### *Cost of Postal Operations*

The cost of postal operations decreased by \$78 million to \$3,827 million. The Corporation returned to normal operations, in that 1991/92 had been distorted due to the work disruption. Mail processing and letter carrier efficiency improved by 4.4 per cent and 3.1 per cent respectively.

Costs increased to support 221,000 additional points of delivery in 1992/93; the assumption of new business activities and the continuing transfer of some employee benefits to the user from various government institutions.

Key management initiatives created operating efficiencies which minimized the growth in operating costs and reduced unit costs. Consolidation of mail processing activities into major mechanized facilities resulted in significant cost savings to the Corporation and contributed to the overall improvement in service performance. In addition, costs associated with the retail network declined as the Corporation changed the mix of retail outlets to improve efficiency and increase access to products and services. More effective property management and the introduction of cost reduction initiatives contributed to a decrease in occupancy costs.

### *Other Income and Expense*

Other income aggregated \$11 million. The Corporation disposed of properties arising out of the continuing rationalization of its processing and retail network. There were no major gains in 1992/93, whereas there had been in 1991/92. Interest income of \$7 million reflected the effective use of corporate cash reserves against a plan which originally anticipated a short-term borrowing position throughout most of the year.

Other expenses were reduced by \$27 million as restructuring activities associated with systems infrastructure and realignment of resources continued to wind down.

### *Capital Investment*

Capital expenditures increased by \$85 million to \$180 million, reflecting management's commitment to continue to invest in improved productivity and new products and services. Acquisitions included mail processing equipment, additional street furniture, computer equipment as well as upgrades to improve existing processing, distribution and administrative facilities.

Process rationalization and product initiatives resulted in the introduction of new equipment and necessitated improvements to both owned and leased facilities. New automated letter sorting equipment continued to be introduced to replace old equipment and improve the efficiency and timeliness of the mail sorting process. Conveyors, video encoders and plant computers were acquired to support the major equipment purchases. Additional expenditures for microcomputers, workstations, as well as the mainframe, enabled the Corporation to upgrade the information technology network associated with continuing systems infrastructure development. A major expenditure was made to complete the standardization of the telephone communication network and additional expenditures for community mail boxes were necessary to service the continuing growth in points of delivery.





## *Consolidated Statement of Income and Retained Earnings*

Year ended March 31 (in thousands of dollars) 1993 1992

Revenue from postal operations	\$ 3,909,372	\$ 3,804,527
Cost of postal operations	3,827,499	3,905,343
Income (loss) from postal operations	81,873	(100,816)
Other income		
Gain on disposal of capital assets	4,396	32,227
Interest	6,927	36,005
	11,323	68,232
Other expense		
Restructuring costs (note 3)	54,023	81,293
Interest (note 7)	13,546	13,652
	67,569	94,945
Net income (loss)	25,627	(127,529)
Retained earnings (accumulated deficit)		
Beginning of year	(43,520)	89,746
Dividend	—	(5,737)
End of year	\$ (17,893)	\$ (43,520)

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*

## Consolidated Statement of Changes in Financial Position

Year ended March 31 (in thousands of dollars)	1993	1992
<b>Cash provided by (used for)</b>		
<b>Operating activities</b>		
Net income (loss)	\$ 25,627	\$ (127,529)
Items not requiring (providing) cash		
Amortization of capital assets	163,117	160,170
Gain on disposal of capital assets	(4,396)	(32,227)
Accrued employee termination benefits	31,542	15,155
Amortization of deferred development costs	15,020	11,936
	230,910	27,505
Change in non-cash working capital	(28,686)	(39,308)
Employee termination benefit payments	(28,112)	(24,912)
	174,112	(36,715)
<b>Dividend</b>	—	(5,737)
<b>Investment activities</b>		
Acquisition of capital assets	(180,099)	(95,350)
Increase in long-term investments	—	(100,716)
Proceeds on disposal of capital assets	14,535	37,864
Increase in segregated cash and investments	(34,904)	(13,492)
Deferred development costs	(13,924)	(15,423)
	(214,392)	(187,117)
<b>Decrease in cash and short-term investments</b>	(40,280)	(229,569)
<b>Cash and short-term investments at beginning of year</b>	103,697	333,266
<b>Cash and short-term investments at end of year</b>	\$ 63,417	\$ 103,697

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.



## Consolidated Balance Sheet

March 31 (in thousands of dollars) 1993 1992

### ASSETS

#### Current assets

Cash and short-term investments	\$ 63,417	\$ 103,697
Accounts receivable	164,382	131,010
Prepaid expenses	62,928	64,454
	<b>290,727</b>	<b>299,161</b>

#### Segregated cash and investments (note 4)

Long-term investments (note 5)	170,145	135,241
Capital assets (note 6)	100,716	100,716
Deferred development costs	1,883,675	1,876,832
	48,869	49,965

**\$ 2,494,132 \$ 2,461,915**

### LIABILITIES AND EQUITY OF CANADA

#### Current liabilities

Accounts payable and accrued liabilities	\$ 292,014	\$ 284,829
Salaries and benefits	179,677	188,257
Deferred revenues	171,450	166,120
Outstanding money orders	42,632	43,407
	<b>685,773</b>	<b>682,613</b>

#### Long-term debt (note 7)

**135,000 135,000**

#### Employee termination benefits

**336,080 332,650**

#### Equity of Canada

Contributed capital	1,355,172	1,355,172
Retained earnings (accumulated deficit)	(17,893)	(43,520)
	<b>1,337,279</b>	<b>1,311,652</b>

**\$ 2,494,132 \$ 2,461,915**

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

Approved by the Board:



Chairman and Chief Executive Officer



Chairman of the Audit Committee



## Notes to Consolidated Financial Statements

(March 31, 1993)

### 1. Incorporation

The Corporation was established by the Canada Post Corporation Act to operate a postal service on a self-sustaining financial basis while providing a standard of service that will meet the needs of the people of Canada. The Corporation is a Crown corporation included in Part II of Schedule III to the Financial Administration Act and is an agent of Her Majesty. The Corporation is exempt from income taxes.

### 2. Significant accounting policies

These consolidated financial statements have been prepared in accordance with generally accepted accounting principles. A summary of the significant accounting policies of the Corporation follows:

#### (a) Consolidation

The consolidated financial statements of the Corporation include the accounts of Canada Post Corporation and its wholly-owned subsidiaries, Canada Post Systems Management Limited and CINA Holdings B.V.

#### (b) Capital assets and amortization

Land, buildings and equipment transferred from the Government of Canada on incorporation were recorded at their fair value at that date, determined as follows:

Land	• market value based on existing use
Buildings	• amortized replacement cost
Plant equipment, vehicles, sales counter and office furniture and equipment, and other equipment	• amortized replacement cost or original cost less estimated amortization

The market value of land and the amortized replacement cost of buildings transferred by the Government of Canada were determined by independent appraisals.

Acquisitions subsequent to incorporation are recorded at cost.





The Corporation has an agreement with both the National Archives of Canada and the Canadian Museum of Civilization to operate, administer and maintain a Canadian Postal Archives and a National Postal Museum, respectively, containing philatelic material, postal artifacts, a postal library and exhibits that trace the history of the mail and other memorabilia. These collections, exhibits and books of undetermined value are not for resale and are recorded at a nominal cost.

Amortization is provided on the straight-line basis over the estimated useful lives of the following assets:

Buildings	30 and 40 years
Plant equipment	4 to 30 years
Vehicles (other than passenger and light-duty commercial)	6 to 10 years
Sales counter and office furniture and equipment	5 to 20 years
Other equipment	5 to 15 years

Amortization is provided on the diminishing balance basis at an annual rate of 30 per cent for all passenger and light-duty commercial vehicles.

*(c) Deferred development costs*

Costs incurred in the development of new mail products and the retail postal network are deferred and amortized on the straight-line basis over the expected period of economic benefit.

*(d) Revenue recognition*

Amounts received for which services have not been rendered prior to the end of the year are deferred.

*(e) Employee termination benefits*

Employees are entitled to specified termination benefits, calculated at salary levels at the time of termination, as provided under collective agreements and conditions of employment. The present value of the projected costs of termination benefits, as determined by actuarial valuation, is recorded in the accounts as a long-term liability. Such benefits accruing to employees, as well as gains and losses arising from actuarial valuation, are included in current operations.

#### (f) *Pension plan*

Employees of the Corporation are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. Under present legislation, contributions made by the Corporation to the Plan are limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current service. These contributions, which amounted to \$102,976,000 (1992 – \$89,448,000), represent the total pension obligations of the Corporation and are included in current operations. The Corporation is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account and/or with respect to the Consolidated Revenue Fund for indexation payments under the Supplementary Retirement Benefits Act.

#### 3. *Restructuring costs*

The Corporation is undertaking a multi-year program of significant initiatives to establish a more efficient and effective postal system. Individual initiatives are approved on an ongoing basis. Costs include the development and implementation of management and operating systems as well as the realignment of resources.

#### 4. *Segregated cash and investments*

The Corporation has segregated certain cash and investments, recorded at cost, for the purpose only of managing cash flows relating to the employee termination benefits liability.

#### 5. *Long-term investments*

(in thousands of dollars)	1993	1992
Mortgage receivable	\$ 63,900	\$ 63,900
Investment in G.D. Net B.V., at cost	32,388	32,388
Other	4,428	4,428
	<b>\$100,716</b>	<b>\$100,716</b>

#### *Mortgage receivable*

A real estate sales agreement entitles the Corporation to recognize incremental income upon approval of specific zoning densities. The mortgage receivable is revalued annually to the net present value of future cash flows.





## 6. Capital assets

(in thousands of dollars)		1993		1992	
	Cost	Accumulated amortization	Net	Net	
Land	\$ 211,170	\$ —	\$ 211,170	\$ 215,610	
Buildings	1,214,616	433,860	780,756	798,809	
Plant equipment	764,986	336,438	428,548	413,722	
Vehicles	90,206	67,762	22,444	32,868	
Sales counter and office furniture and equipment	375,247	158,111	217,136	220,659	
Other equipment	310,401	86,781	223,620	195,163	
Collection of postal memorabilia	1	—	1	1	
	<b>\$ 2,966,627</b>	<b>\$1,082,952</b>	<b>\$1,883,675</b>	<b>\$1,876,832</b>	

## 7. Long-term debt

### (a) Long-term loan – Government of Canada

The 10 year \$80 million loan from the Government of Canada becomes due and payable on April 27, 1998. Interest is payable semi-annually at the rate of 9.705 per cent per annum.

### (b) Long-term bonds

The \$55 million of non-redeemable bonds mature in March 2016. Interest is payable semi-annually at the rate of 10.35 per cent per annum.

Interest expense on long-term debt was \$13,457,000 (1992 – \$13,457,000).

## 8. Contingent liabilities

(a) Two complaints have been filed with the Canadian Human Rights Commission, alleging discrimination by the Corporation concerning work of equal value. The Commission has appointed a tribunal to consider one complaint and is in the process of investigating the second. The outcome of these complaints is not currently determinable. Settlement, if any, arising from resolution of these matters, will be recovered in future postal rates (as determined in accordance with the Canada Post Corporation Act) and/or from the Government of Canada.

(b) Employees are permitted to accumulate unused sick leave. However, such leave entitlements do not vest and can be used only in the event of illness. The amount of accumulated sick leave entitlements which will become payable in future years cannot reasonably be determined. Payments of sick leave benefits are included in current operations.

#### 9. Commitments

The Corporation's future minimum rental payments required under operating leases of facilities with terms in excess of one year, are as follows:

(in thousands of dollars)

1994	\$ 76,957
1995	63,525
1996	56,573
1997	36,202
1998	30,263
1999 and thereafter	247,249
	<b>\$510,769</b>

#### 10. Related-party transactions

The Corporation had the following transactions with related parties in addition to those disclosed elsewhere in these consolidated financial statements.

##### (a) Payments on behalf of postal users

Where Government policy requires the Corporation to provide services at rates less than costs to the publications industry, and for Government free mail, literature for the blind and Northern air stage services, the Government of Canada compensates the Corporation for foregone postage revenue from those sources. Revenues amounting to \$147,983,000 (1992 – \$183,267,000) are included in revenue from postal operations.

##### (b) Property management

The Corporation has incurred net operating costs of \$213,154,000 (1992 – \$213,081,000) in respect of a property management arrangement with the Department of Public Works to manage substantially all the Corporation's real property. In addition, capital expenditures amounted to \$8,619,000 (1992 – \$3,865,000).





*(c) Other*

The Corporation has other transactions with the Government of Canada, its agencies and other Crown corporations. These include the provision of postal services and the purchase of rail transportation.

As a result of all of the above transactions, the amounts due from and to these parties are \$23,401,000 (1992 – \$20,617,000) and \$111,900,000 (1992 – \$126,563,000) respectively.

*11. Subsequent event*

- During May 1993, the legislation to amend the Canada Post Corporation Act to provide for the establishment of a share capital structure received royal assent. This Act will come into force on a day to be fixed by order of the Governor in Council.

Under the new legislation, shares would be issued to the Government of Canada based on the net asset value of the Corporation at the date stipulated as deemed appropriate by the Board of Directors, with the approval of Treasury Board. The Corporation would be authorized to issue shares to its employees in accordance with a plan to be developed by the Board of Directors and established by by-law on the recommendation of the Minister, the Minister of Finance and Treasury Board, and following approval of the Governor in Council. Shares to be issued to the employees would be non-voting and not exceed 10 per cent of the issued and outstanding shares of the Corporation.

## *Management's Responsibility for Financial Information*

Management and the Board of Directors are responsible for the consolidated financial statements and all other information presented in this Annual Report in accordance with the Financial Administration Act and regulations. The consolidated financial statements have been prepared by management in accordance with generally accepted accounting principles and, where appropriate, include amounts based on management's best estimates and judgements. Financial information presented elsewhere in this Annual Report is consistent with that in the financial statements.

Canada Post Corporation is dedicated to the highest standards of integrity in its business conduct as reflected in its key written policy statements. To safeguard Company assets, Canada Post Corporation has a sound and dynamic set of internal financial controls and procedures that balance benefits and costs. Management has developed and maintains financial and management controls, information systems and management practices to provide reasonable assurance of the reliability of financial information in accordance with the Financial Administration Act and regulations, as well as the Canada Post Corporation Act and by-laws of the Corporation. Internal audits are conducted to assess management systems and practices, and reports are issued to the Management Executive Committee and the Audit Committee of the Board.

The Board of Directors ensures that management fulfils its responsibilities for financial information and internal control principally through the Audit Committee, which is composed of seven directors, six of whom are not employees of the Corporation. The Audit Committee meets quarterly to oversee the internal audit activities of the Corporation, and at least annually to review the consolidated financial statements and the external auditors' report thereon and recommend them to the Board of Directors for approval.

Each year, the Governor in Council appoints the Corporation's external auditors. The Auditor General of Canada and Ernst & Young were reappointed for the current fiscal year. They audit the consolidated financial statements and report to the Audit Committee as well as the Minister responsible for Canada Post Corporation.



*Chairman and Chief Executive Officer*



*Vice-President and Chief Financial Officer*

*May 5, 1993*





## *Auditors' Report*

To the Minister responsible for Canada Post Corporation:

We have audited the consolidated balance sheet of Canada Post Corporation as at March 31, 1993 and the consolidated statements of income and retained earnings and changes in financial position for the year then ended (pages 26 to 34). These financial statements are the responsibility of the Corporation's management. Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audit.

We conducted our audit in accordance with generally accepted auditing standards. Those standards require that we plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In our opinion, these consolidated financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at March 31, 1993, and the results of its operations and the changes in its financial position for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles. As required by the Financial Administration Act, we report that, in our opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in our opinion, the transactions of the Corporation and of its wholly-owned subsidiaries that have come to our notice during our audit of the consolidated financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the Financial Administration Act and regulations, the Canada Post Corporation Act and the by-laws of the Corporation and its wholly-owned subsidiaries.



Ernst & Young  
Chartered Accountants

Ottawa, Canada  
May 5, 1993.



L. Denis Desautels, FCA  
Auditor General of Canada

## Five-Year Review

(in millions of dollars)

1992/93      1991/92      1990/91      1989/90      1988/89

### OPERATIONS

Revenue from postal operations	3,909	3,804	3,739	3,580	3,411
Cost of postal operations	3,827	3,905	3,664	3,473	3,313
Income (loss) from postal operations	82	(101)	75	107	98
Per cent of revenue from postal operations	2.1%	(2.7%)	2.0%	3.0%	2.9%
Other income (expense)	(56)	(27)	(61)	42	(2)
Net income (loss)*	26	(128)	14	149	96
Return on equity	1.9%	—	1.0%	10.5%	5.9%

### BALANCE SHEET

<b>Assets</b>					
Current	291	299	547	554	742
Capital	1,884	1,877	1,947	1,828	1,650
Other	319	286	168	126	342
	2,494	2,462	2,662	2,508	2,734
<b>Liabilities and equity of Canada</b>					
Current	686	682	740	604	672
Long-term debt	135	135	135	80	80
Employee termination benefits	336	333	342	334	339
Equity of Canada	1,337	1,312	1,445	1,490	1,643
	2,494	2,462	2,662	2,508	2,734

### CAPITAL ASSET ACQUISITIONS

Land and buildings	38	12	76	59	60
Operating equipment	104	61	156	111	66
Office and other equipment	38	22	37	150	118
	180	95	269	320	244

\* Net income for 1988/89 is after amortization of extraordinary restructuring costs.





1992/93      1991/92      1990/91      1989/90      1988/89

## OPERATING DIMENSIONS

### Revenue from postal operations by market segment *(in millions of dollars)\**

Communications market	2,130	2,077	2,138	2,087	1,980
Advertising market					
Addressed	341	312	268	246	218
Unaddressed	211	204	187	175	165
Publications	225	252	264	290	295
	777	768	719	711	678
Physical distribution market	694	673	620	547	496
Other revenue	308	286	262	235	257
Revenue from postal operations	3,909	3,804	3,739	3,580	3,411
Per cent increase	2.8%	1.7%	4.4%	5.0%	8.7%

### Volume by market segment *(in millions of pieces)\**

Communications market	4,486	4,498	4,656	4,629	4,503
Advertising market					
Addressed	1,286	1,210	1,168	1,103	1,017
Unaddressed	3,967	3,556	3,101	2,640	2,048
Publications	491	519	567	592	559
	5,744	5,285	4,836	4,335	3,624
Physical distribution market	180	175	165	156	141
Total volume	10,410	9,958	9,657	9,120	8,268
Per cent increase	4.5%	3.1%	5.9%	10.3%	5.9%

### Employment-operations

Millions of hours paid	118.4	121.6	127.8	130.9	132.1
Per cent decrease	(2.6%)	(4.9%)	(2.4%)	(0.9%)	(0.1%)

### Employee strength *(at year-end)*

Full-time	44,683	46,666	49,046	52,839	54,731
Part-time	10,731	10,574	10,114	9,802	8,945
Total	55,414	57,240	59,160	62,641	63,676
Per cent decrease	(3.2%)	(3.2%)	(5.6%)	(1.6%)	(1.9%)

## OPERATING PERFORMANCE

### Efficiency indicators

Pieces of mail processed per hour paid	334.2	320.1	301.6	285.0	270.2
Per cent increase	4.4%	6.1%	5.8%	5.5%	8.0%
Letter carrier points of delivery per hour paid	53.7	52.1	49.9	48.3	47.5
Per cent increase	3.1%	4.4%	3.3%	1.7%	0.8%

### Work stoppages

Thousands of hours lost	—	1,356.5	0.2	2.8	253.3
-------------------------	---	---------	-----	-----	-------

\* Comparative figures have been reclassified to conform with current year's presentation.



1992/93 1991/92 1990/91 1989/90 1988/89

## ASPECTS DE L'EXPLOITATION

### Produits des activités postales par secteur de marché (en millions de dollars)\*

Marché des communications 2 130 2 077 2 138 2 087 1 980

#### Marché de la publicité

Avec adresse 341 312 268 246 218  
Sans adresse 211 204 187 175 165  
Publications 225 252 264 290 295

#### Marché de la distribution physique

Autres produits 694 673 620 547 496  
Produits des activités postales 308 286 262 235 257

#### Produits des activités postales

Pourcentage d'augmentation 3 909 3 804 3 739 3 580 3 411  
2,8% 1,7% 4,4% 5,0% 8,7%

### Volume par secteur de marché (en millions d'envois)\*

Marché des communications 4 486 4 498 4 656 4 629 4 503

#### Marché de la publicité

Avec adresse 1 286 1 210 1 168 1 103 1 017  
Sans adresse 3 967 3 556 3 101 2 640 2 048  
Publications 491 519 567 592 559

#### Marché de la distribution physique

180 175 165 156 141  
5 744 5 285 4 836 4 335 3 624

#### Volume total

10 410 9 958 9 657 9 120 8 268  
4,5% 3,1% 5,9% 10,3% 5,9%

### Main-d'œuvre – exploitation

en millions d'heures rémunérées 118,4 121,6 127,8 130,9 132,1  
Pourcentage de diminution (2,6%) (4,9%) (2,4%) (0,9%) (0,1%)

#### Effectifs (en fin d'exercice)

A plein temps 44 683 46 666 49 046 52 839 54 731  
À temps partiel 10 731 10 574 10 114 9 802 8 945

#### Total

55 414 57 240 59 160 62 641 63 676  
Pourcentage de diminution (3,2%) (3,2%) (5,6%) (1,6%) (1,9%)

## RENDEMENT D'EXPLOITATION

### Indicateurs de rendement

Objets traités par heure rémunérée 334,2 320,1 301,6 285,0 270,2  
Pourcentage d'augmentation 4,4% 6,1% 5,8% 5,5% 8,0%

Points de remise des services par facteur par heure rémunérée 53,7 52,1 49,9 48,3 47,5  
Pourcentage d'augmentation 3,1% 4,4% 3,3% 1,7% 0,8%

### Arrêts de travail

Milliers d'heures perdues – 1 356,5 0,2 2,8 253,3

\* Les chiffres comparatifs ont été reclassés afin d'être conformes à la présentation de l'exercice écoulé.



(en millions de dollars) 1992/93 1991/92 1990/91 1989/90 1988/89

# EXPLOITATION

Produits des activités postales	3 909	3 804	3 739	3 580	3 411
Coût des activités postales	3 827	3 905	3 664	3 473	3 313
Bénéfice (perte) des activités postales	82	(101)	75	107	98
Pourcentage des produits des activités postales	2,1%	(2,7%)	2,0%	3,0%	2,9%
Autres produits (charges)	(56)	(27)	(61)	42	(2)
Bénéfice net (perte nette)*	26	(128)	14	149	96
Rendement de l'avoir	1,9%	—	1,0%	10,5%	5,9%

# BILAN

Actif					
À court terme	291	299	547	554	742
Immobilisations	1 884	1 877	1 947	1 828	1 650
Autres	319	286	168	126	342
	2 494	2 462	2 662	2 508	2 734
Passif et avoir du Canada					
À court terme	686	682	740	604	672
Dettes à long terme	135	135	135	80	80
Indemnités de cessation d'emploi	336	333	342	334	339
Avoir du Canada	1 337	1 312	1 445	1 490	1 643
	2 494	2 462	2 662	2 508	2 734

# ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS

Terrains et bâtiments	38	12	76	59	60
Équipement	104	61	156	111	66
Matériel de bureau et autres	38	22	37	150	118
	180	95	269	320	244

\* 1988/1989 — bénéfice net après amortissement des coûts de reconstruction extraordinaires.

## Rapport des vérificateurs

Au ministre responsable de la Société canadienne des postes

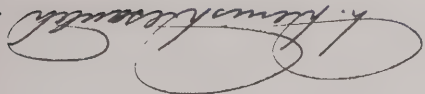
Nous avons vérifié le bilan consolidé de la Société canadienne des postes au 31 mars 1993 et les états consolidés des résultats et bénéfices non répartis et de l'évolution de la situation financière de l'exercice clos à cette date (pages 26 à 34). La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Société. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

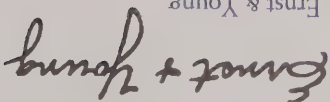
À notre avis, ces états financiers consolidés présentent fidèlement, à tous égards importants, la situation financière de la Société au 31 mars 1993 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'exercice clos à cette date selon les principes comptables généralement reconnus. Conformément aux exigences de la Loi sur la gestion des finances publiques, nous déclarons qu'à notre avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à notre avis, les opérations de la Société et de ses filiales en propriété exclusive dont nous avons eu connaissance au cours de notre vérification des états financiers consolidés ont été effectuées, à tous égards importants, conformément à la partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques et ses règlements, à la Loi sur la Société canadienne des postes et aux règlements administratifs de la Société et de ses filiales en propriété exclusive.

Le vérificateur général du Canada



L. Denis Desautels, FCA



Ernst & Young

Comptables agréés

Ottawa, Canada

le 5 mai 1993





## Responsabilité de la direction pour l'information financière

La direction et le conseil d'administration sont responsables des états financiers consolidés ainsi que de tout autre renseignement présenté dans ce rapport annuel conformément à la Loi sur la gestion des finances publiques et ses règlements. Les états financiers consolidés ont été dressés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus et comprennent, lorsqu'il y a lieu, des montants faisant appel au jugement et aux meilleures estimations de la direction. L'information financière présentée ailleurs dans ce rapport annuel est conforme à celle incluse dans les états financiers. La Société canadienne des postes est fidèle, comme l'indiquent ses déclarations clés écrites, à des normes d'intégrité des plus élevées dans la conduite de ses affaires. Afin de sauvegarder ses biens, la Société canadienne des postes est pourvue de systèmes et procédures de contrôle interne financiers à la fois solides et dynamiques. La direction a conçu et maintient des contrôles financiers et des contrôles de gestion, ainsi que des systèmes d'information et méthodes de gestion pour obtenir un degré raisonnable de certitude quant à la fiabilité de l'information financière, en conformité avec la Loi sur la gestion des finances publiques et ses règlements, la Loi sur la Société canadienne des postes et les règlements administratifs de la Société. Des vérifications internes sont effectuées pour évaluer ces systèmes et méthodes de gestion, et des rapports sont soumis au comité exécutif de la direction et au comité de vérification du conseil.

Le conseil d'administration s'assure que les cadres s'acquittent de leurs responsabilités à l'égard de l'information financière et du contrôle interne par l'intermédiaire du comité de vérification composé de sept membres dont six ne sont pas à l'emploi de la Société. Le comité de vérification se réunit à chaque trimestre afin de passer en revue les activités de vérification interne de la Société. En outre, il se réunit au moins une fois l'an pour examiner les états financiers consolidés et le rapport des vérificateurs externes et recommande ceux-ci au conseil d'administration pour approbation.

Chaque année, les vérificateurs externes sont nommés par le gouverneur en conseil. Le vérificateur général du Canada et la firme Ernst & Young ont été renommés pour l'exercice courant. Ils vérifient les états financiers consolidés et soumettent leur rapport au comité de vérification ainsi qu'au ministre responsable de la Société canadienne des postes.

Le président du conseil d'administration

et chef de la direction,

Le vice-président et directeur des finances,

le 5 mai 1993

# 1.1. Événement postérieur à la date du bilan

À la suite de toutes les opérations ci-dessus, les montants débiteurs et créditeurs avec ces apparentés sont respectivement de 23 401 000 \$ (20 617 000 \$ en 1992) et 111 900 000 \$ (126 563 000 \$ en 1992).

Au cours du mois de mai 1993, le projet de loi modifiant la Loi sur la Société canadienne des postes pour permettre l'établissement d'une structure de capital composé de capital-actions a reçu la sanction royale. La présente loi entrera en vigueur à la date fixée par décret du gouverneur en conseil.

En vertu de la nouvelle législation, des actions seraient émises au gouvernement du Canada fondées sur la valeur nette de l'actif de la Société à une date stipulée, tel que l'estime indiqué le conseil d'administration avec l'approbation du Conseil du Trésor. La Société serait de plus autorisée à émettre des actions à l'intention de ses employés, conformément à un plan devant être élaboré par le conseil d'administration et établi par règlements administratifs, selon la recommandation du ministre, du ministre des Finances et du Conseil du Trésor et suivant l'approbation du gouverneur en conseil. Les actions à être émises aux employés seraient sans droit de vote et limitées à 10 pour cent des actions émises et en circulation de la Société.



(c) *Autres*  
La Société effectue d'autres opérations avec le gouvernement du Canada, ses organismes et d'autres sociétés d'État. Celles-ci incluent la prestation de services postaux et l'achat de services de transport ferroviaire.

(b) *Gestion des biens immobiliers*  
La Société a engagé des frais d'exploitation nets de 213 154 000 \$ (213 081 000 \$ en 1992) à l'égard d'une entente avec le ministère des Travaux publics pour la gestion de la plupart de ses biens immobiliers. De plus, les dépenses en capital se sont établies à 8 619 000 \$ (3 865 000 \$ en 1992).

(a) *Paiements pour usagers des postes*  
Dans les cas où la politique du gouvernement oblige la Société à fournir des services à des tarifs inférieurs aux coûts, notamment à l'industrie de l'édition, pour les envois postaux gratuits du gouvernement, la littérature pour les aveugles et le service de transport aux communautés du Grand Nord, le gouvernement du Canada compense la Société pour le manque à gagner de ces sources. Des revenus totalisant 147 983 000 \$ (183 267 000 \$ en 1992) sont inclus dans les produits des activités postales.

10. *Opérations entre apparentés*  
La Société a conclu les opérations suivantes avec ses apparentés en plus de celles présentées ailleurs dans les présents états financiers consolidés.

(en milliers de dollars)	
1994	76 957 \$
1995	63 525
1996	56 573
1997	36 202
1998	30 263
1999 et après	247 249
	510 769 \$

9. *Engagements*  
Les paiements minimums futurs que la Société devra verser aux termes des contrats de location-exploitation de plus d'un an sont les suivants :

(b) Les employés peuvent accumuler des congés de maladie. Toutefois, ces congés ne constituent pas des droits acquis mais plutôt des réserves en cas de maladie future. Les frais éventuels reliés aux congés de maladie accumulés auxquels les employés auront droit ne peuvent être déterminés de façon précise. Les versements pour congés de maladie sont imputés aux dépenses d'exploitation.

6. Immobilisations

(en milliers de dollars)					
	1993	1992		Montant net	Montant net
	Coût	Amortissement cumulé		Montant net	Montant net
Terrains	211 170 \$	— \$	211 170 \$	215 610 \$	215 610 \$
Bâtiments	1 214 616	433 860	780 756	798 809	798 809
Équipement	764 986	336 438	428 548	413 722	413 722
Véhicules	90 206	67 762	22 444	32 868	32 868
Mobilier et matériel de bureau					
et des comptoirs de vente	375 247	158 111	217 136	220 659	220 659
Petit matériel	310 401	86 781	223 620	195 163	195 163
Collection du patrimoine postal	1	—	1	1	1
	2 966 627 \$	1 082 952 \$	1 883 675 \$	1 876 832 \$	1 876 832 \$

7. Dette à long terme

(a) Emprunt à long terme — gouvernement du Canada

Le prêt de 10 ans du gouvernement du Canada, pour un montant de 80 millions de dollars, devient exigible le 27 avril 1998. L'intérêt sur la dette est exigible semestriellement à un taux annuel de 9,705 pour cent.

(b) Obligations à long terme

Les obligations non remboursables par anticipation totalisant 55 millions de dollars viennent à échéance en mars 2016. L'intérêt sur la dette est exigible semestriellement à un taux annuel de 10,35 pour cent.

Le montant des intérêts sur la dette à long terme a été de 13 457 000 \$ (13 457 000 \$ en 1992).

8. Passif éventuel

(a) Deux plaintes ont été déposées auprès de la Commission canadienne des droits de la personne, alléguant qu'il y a eu discrimination en matière de travail à valeur égale. La Commission a nommé un tribunal pour étudier l'une des plaintes et procède présentement à l'enquête de l'autre. On ne peut à ce moment déterminer l'issue des enquêtes relatives à ces deux plaintes. Les frais éventuels reliés à ces plaintes, advenant qu'elles soient justifiées, seront récupérés à même les tarifs postaux futurs (conformément à la Loi sur la Société canadienne des postes) et/ou du gouvernement du Canada.



(f) Régime de retraite

Les employés de la Société participent au Régime de pension de retraite de la Fonction publique que le gouvernement du Canada administre. Les cotisations de la Société au régime se limitent, d'après les lois actuelles, à un montant égal au montant des cotisations versées par les employés au titre des services courants. Ces cotisations, qui s'élevaient à 102 976 000 \$ (89 448 000 \$ en 1992), représentent les obligations totales de la Société au titre du régime de retraite; ces cotisations sont imputées à l'exploitation courante. D'après les lois actuelles, la Société n'est pas tenue de verser une cotisation au titre des insuffisances actuarielles du compte de pension de la Fonction publique ou au titre des imputations au Fonds du revenu consolidé pour l'indexation des prestations en vertu de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires.

3. Coûts de restructuration

La Société est engagée dans un programme qui s'échelonne sur plusieurs années et dont l'objectif est d'accroître l'efficacité du système postal. Des initiatives individuelles en ce sens sont approuvées de façon continue. Les coûts s'y rapportant ont trait au développement et à l'implantation de systèmes de gestion et de systèmes opérationnels ainsi qu'à la réaffectation des ressources.

4. Encaisse et placements réservés

La Société a mis à part un montant d'encaisse et de placements comptabilisés au coût, uniquement afin de gérer les mouvements de trésorerie reliés à la dette pour les indemnités de cessation d'emploi.

5. Placements à long terme

(en milliers de dollars)		1993	1992
Hypothèque à recevoir	63 900 \$	63 900 \$	
Placement dans C.D. Net B.V., au coût	32 388	32 388	
Autres	4 428	4 428	
		100 716 \$	100 716 \$

Hypothèque à recevoir

Une entente relative à une vente immobilière permet à la Société de comptabiliser un revenu supplémentaire lors de l'approbation de densités spécifiques de zonage. L'hypothèque à recevoir est réévaluée annuellement à la valeur présente nette des rentées futures de fonds.

L'origine du service postal ainsi que d'autres objets du patrimoine. Ces collections, expositions et livres, d'une valeur indéterminée, ne sont pas destinés à la vente et une valeur symbolique leur a été attribuée dans les états financiers consolidés.

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilisation estimative des éléments d'actif suivants :

Bâtiments	30 et 40 ans
Équipement	de 4 à 30 ans
Véhicules (autres que les véhicules pour passagers et les véhicules utilitaires à service réduit)	de 6 à 10 ans
Mobilier et matériel de bureau et des comptoirs de vente	de 5 à 20 ans
Petit matériel	de 5 à 15 ans

L'amortissement est calculé selon la méthode de l'amortissement dégressif au taux annuel de 30 pour cent pour tous les véhicules pour passagers et les véhicules utilitaires à service réduit.

#### (c) *Frais de développement reportés*

Les coûts engagés pour le développement de nouveaux produits de la poste et le réseau postal de vente au détail sont reportés. Ces coûts sont amortis selon la méthode linéaire sur la période au cours de laquelle on prévoit bénéficier d'avantages économiques.

#### (d) *Comptabilisation des revenus*

Les montants reçus et pour lesquels les services afférents n'ont pas encore été rendus à la fin de l'exercice sont reportés.

#### (e) *Indemnités de cessation d'emploi*

Les employés de la Société ont droit à des indemnités précises reliées à la cessation d'emploi, calculées selon les salaires en vigueur à la date de cessation, conformément aux conventions collectives et aux conditions d'emploi. La valeur actuelle des coûts prévus des indemnités de cessation d'emploi non payées, déterminée par évaluation actuarielle, est inscrite comme une dette à long terme aux états financiers. Les indemnités de cessation d'emploi cumulées des employés ainsi que les gains et les pertes résultant d'évaluation actuarielle sont imputés à l'exploitation courante.



1. Constitution

La Société a été constituée en vertu de la Loi sur la Société canadienne des postes pour exploiter un service postal qui s'autofinance tout en offrant un service dont les normes répondent aux besoins de la population du Canada. Il s'agit d'une société d'État comprise à la partie II de l'annexe III de la Loi sur la gestion des finances publiques et elle est mandataire de Sa Majesté. La Société est exemptée de l'impôt sur le revenu.

2. Principales conventions comptables

Les présents états financiers ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus. Les principales conventions comptables suivies par la Société se résument comme suit :

(a) Consolidation

Les états financiers consolidés de la Société incluent les comptes de la Société canadienne des postes et de ses filiales en propriété exclusive, Postes Canada Gestion de systèmes limitée et CINA Holdings B.V.

(b) Immobilisations et amortissement

Les terrains, les bâtiments et le matériel qui ont été transférés du gouvernement du Canada à la Société lors de sa constitution ont été comptabilisés à leur juste valeur à cette date, établie de la façon suivante :

Terrains	Bâtiments	Équipement, véhicules, mobilier et matériel de bureau et des coûts de vente, et petit matériel
• à la valeur marchande fondée sur leur utilisation	• au coût de remplacement non amorti	• au coût de remplacement non amorti ou au coût d'origine moins l'amortissement estimatif

La valeur marchande des terrains et le coût de remplacement non amorti des bâtiments transférés du gouvernement du Canada ont été déterminés par une évaluation indépendante.

Les acquisitions effectuées après la constitution sont comptabilisées au coût.

La Société a une entente avec les Archives nationales du Canada et le Musée canadien des civilisations pour l'exploitation, l'administration et le maintien des archives des postes du Canada et du Musée national des postes respectivement, à savoir du matériel philatélique, des objets de collection, une bibliothèque postale, des expositions qui relèvent

# Bilan consolidé

31 mars (en milliers de dollars)

1993 1992

## ACTIF

<b>Actif à court terme</b>		
Encaisse et placements à court terme	63 417 \$	103 697 \$
Débiteurs	164 382	131 010
Frais payés d'avance	62 928	64 454
	<b>290 727</b>	<b>299 161</b>

<b>Encaisse et placements réservés (note 4)</b>	<b>170 145</b>	<b>135 241</b>
Placements à long terme (note 5)	100 716	100 716
Immobilisations (note 6)	1 883 675	1 876 832
Frais de développement reportés	48 869	49 965
	<b>2 494 132 \$</b>	<b>2 461 915 \$</b>

## PASSIF ET AVOIR DU CANADA

<b>Passif à court terme</b>		
Créditeurs et frais courus	292 014 \$	284 829 \$
Salaires et avantages sociaux	179 677	188 257
Revenus reportés	171 450	166 120
Mandats-poste en circulation	42 632	43 407
	<b>685 773</b>	<b>682 613</b>

## Dettes à long terme (note 7)

## Indemnités de cessation d'emploi

## Avoir du Canada

Capital d'apport	1 355 172	1 355 172
Bénéfices non répartis (déficit cumulé)	(17 893)	(43 520)
	<b>1 337 279</b>	<b>1 311 652</b>

2 494 132 \$ 2 461 915 \$

Les notes ci-jointes font partie intégrante de ces états financiers.

Approuvé par le conseil d'administration :  
le président du conseil d'administration  
et chef de la direction,

*[Signature]*

le président du comité de vérification,

*[Signature]*





# Etat consolidé de l'évolution de la situation financière

Exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars)

1993 1992

## Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités suivantes

Activités d'exploitation	
Bénéfice net (perte nette)	
Éléments ne nécessitant pas de sorties (rentées) de fonds	
Amortissement des immobilisations	163 117
Gain lors de l'aliénation d'immobilisations	(4 396)
Indemnités de cessation d'emploi courues	31 542
Amortissement des frais de développement reportés	15 020
	27 505
Variation des éléments hors caisse du fonds de roulement	(28 686)
Paielements d'indemnités de cessation d'emploi	(28 112)
	174 112
	(36 715)

## Dividende

Activités d'investissement	(180 099)	(95 350)
Acquisition d'immobilisations	—	(100 716)
Augmentation des placements à long terme	14 535	37 864
Produit de l'aliénation d'immobilisations	(34 904)	(13 492)
Augmentation de l'encaisse et des placements réservés	(13 924)	(15 423)
Frais de développement reportés	(214 392)	(187 117)

Diminution de l'encaisse et des placements à court terme	(40 280)	(229 569)
Encaisse et placements à court terme au début de l'exercice	103 697	333 266
Encaisse et placements à court terme à la fin de l'exercice	63 417 \$	103 697 \$

Les notes ci-jointes font partie intégrante de ces états financiers.

# Etat consolidé des résultats et bénéfices non répartis

Exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars)		1993	1992
<b>Produits des activités postales</b>			
	3 909 372 \$	3 804 527 \$	
<b>Coût des activités postales</b>			
	3 827 499	3 905 343	
<b>Bénéfice (perte) des activités postales</b>			
	81 873	(100 816)	
<b>Autres produits</b>			
Gain lors de l'aliénation d'immobilisations	4 396	32 227	
Intérêts	6 927	36 005	
<b>Autres charges</b>			
Coûts de restructuration (note 3)	54 023	81 293	
Intérêts (note 7)	13 546	13 652	
<b>Bénéfice net (perte nette)</b>			
	67 569	94 945	
<b>Bénéfices non répartis (déficit cumulé)</b>			
Au début de l'exercice	(43 520)	89 746	
Dividende	—	(5 737)	
<b>À la fin de l'exercice</b>			
	(17 893) \$	(43 520) \$	

Les notes ci-jointes font partie intégrante de ces états financiers.



## Coût des activités postales

Le coût des activités postales a diminué de 78 millions de dollars pour s'établir à 3 827 millions. La Société est revenue à ses activités normales, après un exercice 1991-1992 entaché de distorsions imputables à l'arrêt de travail. La productivité, mesurée par les données d'efficacité de traitement et de points de remise desservis par facteur, a augmenté de 4/4 pour cent et de 3/1 pour cent respectivement.

La Société a engagé d'autres coûts pour le service de 221 000 nouveaux points de remise en 1992-1993, pour la prise en charge de nouvelles activités commerciales et pour le transfert continu à l'utilisateur de certains avantages sociaux par diverses institutions gouvernementales.

Les grandes initiatives de gestion ont donné lieu à des gains d'efficacité d'exploitation qui ont ralenti la croissance de coûts unitaires. La consolidation des activités de traitement du courrier dans les grandes installations mécanisées a fait réaliser d'importantes économies à la Société et a contribué à l'amélioration générale de la qualité du service. En outre, les coûts du réseau de vente au détail ont diminué, à la faveur d'un remaniement de la composition des points de vente au détail dont l'objet était d'accroître l'efficacité et d'améliorer l'accès aux produits et aux services. Une gestion plus efficace des services immobiliers et le lancement d'initiatives de réduction des coûts ont contribué à la diminution des coûts d'occupation.

## Autres produits et charges

Les autres produits ont totalisé 11 millions de dollars. La Société a continué de se débarrasser des propriétés que la rationalisation poussée de son réseau de traitement et de vente au détail a rendues excédentaires. Il n'y a pas eu de gains importants en 1992-1993, alors qu'il y en avait eu en 1991-1992. Le revenu d'intérêts de 7 millions de dollars a reflété l'utilisation efficace des réserves d'encaisse de la Société par rapport à un plan qui, au départ, mettait la Société dans une position d'emprunteur à court terme pour la plus grande partie de l'année.

Les autres charges ont été réduites à 27 millions de dollars, au fur et à mesure que les activités de restructuration liées à l'infrastructure des systèmes et au réaménagement des ressources ont continué à diminuer.

## Immobilisations

Les dépenses en immobilisations ont augmenté de 85 millions de dollars et atteint 180 millions, reflet de l'engagement pris par la direction de continuer à investir dans l'amélioration de la productivité et les nouveaux produits et services. La Société a notamment acquis du matériel de traitement du courrier, d'autre mobilier de rue et du matériel informatique, et procédé à l'amélioration des systèmes existants de traitement, de distribution et d'administration.

La rationalisation du traitement a entraîné de nouvelles initiatives en matière de matériel et de produits, et a obligé la Société à améliorer ses installations, en tant que propriétaire ou locataire. La Société a continué d'acquiescer du nouveau matériel automatisé de tri des lettres pour remplacer son vieux matériel et améliorer l'efficacité et la rapidité du processus de tri du courrier. Elle a acquis des convoyeurs, des encodeurs vidéo et des ordinateurs d'établissement pour appuyer les grands achats de matériel. D'autres dépenses en micro-ordinateurs et postes de travail, ainsi que pour l'ordinateur central, lui ont permis d'améliorer le réseau de technologie de l'information lié au développement constant de l'infrastructure des systèmes. La Société a fait des dépenses considérables pour normaliser le réseau des télécommunications téléphoniques ainsi que d'autres dépenses pour les boîtes postales communautaires, là où il y avait lieu, afin de faire le service d'un nombre croissant de points de remise.

## Vue d'ensemble

La Société canadienne des postes a réalisé un bénéfice net consolidé de 26 millions de dollars en 1992-1993, à comparer à une perte nette consolidée de 128 millions en 1991-1992. Une augmentation dans le revenu de 2,8 pour cent, qui a porté celui-ci à 3 909 millions de dollars, doublée d'une réduction de 2,0 pour cent du coût des activités postales, a entraîné un revirement de 183 millions de dollars au chapitre du bénéfice tiré des activités postales.

L'ensemble des autres activités a produit une dépense nette de 56 millions de dollars, contre 27 millions l'an dernier. Malgré la baisse des coûts de restructuration, les intérêts créditeurs et les gains non récurrents ont aussi diminué.

La Société a utilisé 40 millions de dollars d'encaisse, contre 230 millions l'an dernier. Ce changement découle essentiellement d'une amélioration au niveau des fonds provenant des activités d'exploitation.

Le bénéfice net consolidé de 26 millions de dollars faisait état des répercussions de la réduction de l'activité économique par rapport au plan général initial de 71 millions de dollars. L'écart défavorable dans le revenu de 3,7 pour cent par rapport au plan a été partiellement compensé par un contrôle serré des coûts variables et des coûts discrétionnaires. De plus, les intérêts débiteurs nets ont été favorables en raison de meilleurs mouvements de trésorerie.

## Produits des activités postales

Le revenu tiré des activités postales est passé à 3 909 millions de dollars, soit une croissance de 105 millions ou de 2,8 pour cent. Les revenus ont augmenté dans les trois marchés.

Le revenu du marché des communications a crû de 53 millions de dollars (2,6 pour cent). L'augmentation est le fruit d'efforts articulés sur les contrats commerciaux pour les gros expéditeurs de courrier. Par ailleurs, les segments de la petite entreprise et de la consommation n'ont affiché qu'une croissance marginale du revenu.

Dans le marché de la publicité, des initiatives énergiques de commercialisation de la *Mediaposte* ont donné lieu à une croissance considérable du revenu grâce à la popularité accrue de celle-ci. Le revenu généré par la *Mediaposte* avec adresse a augmenté de 9,3 pour cent et la poursuite de la croissance du volume de la

*Mediaposte* sans adresse a contribué à accroître ce revenu de 3,4 pour cent. Les volumes de la *Poste-publication* ont été légèrement en deçà des niveaux de 1991-1992, ce qui, conjugué à la diminution de l'aide du gouvernement à l'industrie de l'édition, explique un recul de 10,7 pour cent du revenu.

Dans le marché de la distribution physique, le revenu tiré des petits colis a progressé de 3,1 pour cent, à la faveur de la poursuite de la restructuration du marché. Les services de distribution de colis achetés à contrat ont connu une croissance convergente des volumes et du revenu. La croissance a été plus lente dans les segments de la petite entreprise et de la consommation, à cause de la conjoncture économique.

La croissance de 22 millions de dollars des autres revenus reflète les efforts que la Société a mis en œuvre pour étendre ses offres de services. La Société a lancé de nouvelles grandes initiatives touchant le marché des messageries du régime international, ainsi que la perception des droits de douane pour le compte du gouvernement canadien. Le revenu a aussi augmenté sous la poussée de la promotion énergétique de divers produits non postaux dans l'ensemble du réseau de vente au détail de la Société.

24	Nos résultats financiers
26	Etat consolidé des résultats et bénéfices non répartis
27	Etat consolidé de l'évolution de la situation financière
28	Bilan consolidé
29	Notes afférentes aux états financiers consolidés
35	Responsabilité de la direction pour l'information financière
36	Rapport des vérificateurs



■▲● Donald H. Lander  
(Ottawa, Ontario)  
Président du conseil et chef de la direction  
Société canadienne des postes

■ Georges C. Clermont, c.r.  
(Ottawa, Ontario)  
Président et chef de l'exploitation  
Société canadienne des postes

■▲● Micheline Bouchard  
(Saint-Bruno, Québec)  
Vice-présidente, Marketing  
Groupe DMR Inc.

● Peter A.G. Cameron  
(Toronto, Ontario)  
Président du conseil  
The Garfield Group

■▲ A. Ernest Downs  
(Swift Current, Saskatchewan)  
Comptable agréé  
Burroughs, Weber & Associés

▲ Larry Grossman, c.r.  
(Toronto, Ontario)  
Macaulay, Chusid & Friedman  
Avocats et procureurs

■▲ Kay M. LeMessurier  
(St. John's, Terre-Neuve)  
Directrice  
CompuCollege School of Business

▲ Judith M. Romanchuk  
(Calgary, Alberta)  
Vice-présidente principale  
BBN James Capel Inc.

■● Pierre Roy  
(Ile-des-Sœurs, Québec)  
Associé  
Charlier, Moisan et Associés Inc.

● Bud Smith, c.r.  
(Kamloops, Colombie-Britannique)  
Président  
Mejia Property Inc.

■▲● Terry E. Yates, F.C.A.  
(Hamilton, Ontario)  
Président  
Setay Holdings Ltd.

■ Membre du comité exécutif

▼ Membre du comité de vérification

● Membre du comité de rémunération

Directeurs

Donald H. Lander  
Président du conseil et  
chef de la direction  
Georges C. Clermont, c.r.  
Président et chef de l'exploitation  
William T. Kennedy  
Vice-président de groupe  
Léo Blanchette  
Vice-président  
Opérations postales  
Ian A. Bourne  
Vice-président et  
directeur des finances  
Paul Courtemanche  
Vice-président  
Marketing et ventes commerciales

Harold A. Dunstan  
Vice-président  
Ressources humaines et administration  
Robert C. Johnson  
Vice-président  
Opérations divisionnaires (Centre)  
Henry J. Klassen  
Vice-président  
Planification  
Elisabeth C. Kriegler  
Vice-présidente  
Biens immobiliers  
André Malo  
Vice-président  
Opérations divisionnaires (Est)  
Peter T. McInenly, c.r.  
Vice-président et avocat-conseil général

Don Swanson  
Vice-président  
Opérations divisionnaires (Ouest)  
D. Kenneth Tucker  
Vice-président  
Technologie informatique et Messagz  
George F. Wilton  
Président  
Postes Canada Gestion de  
systèmes limitée

N. Roger Gauthier  
Secrétaire de la Société  
C. Dereck L. Millar  
Trésorier de la Société



**Siège social**

■ 720 CH HERON  
OTTAWA ON K1A 0B1  
(613) 734-8440

◆ **Division du Pacifique**  
1010 RUE HOWE  
VANCOUVER BC V6B 4Z3  
(604) 662-1375  
Michael Cormick  
Directeur général de la division  
◆ **Division des Footbills**  
10020-101 AV A  
EDMONTON AB T5J 4J4  
(403) 944-3141  
Andrew Varjas  
Directeur général de la division  
◆ **Division du Mid-West**  
266 AV GRAHAM  
WINNIPEG MB R3C 0K1  
(204) 987-5432  
Madeleine E. Wood  
Directrice générale de la division

◆ **Division Huron**  
955 AV HIGBURY  
LONDON ON N5Y 1A3  
(519) 457-5387  
Dale Fairbrother  
Directeur général de la division  
◆ **Division York**  
700-1 RUE DUNDAS O  
TORONTO ON M5G 2L5  
(416) 204-4531  
Gerry P. Roy  
Directeur général de la division  
◆ **Division Rideau**  
2733 CH LANCASTER  
OTTAWA ON K1A 0C1  
(613) 734-2402  
Jean Benard  
Directeur général de la division

◆ **Division de Montréal**  
715 RUE PEEL  
MONTREAL QC H3C 4L7  
(514) 345-4412  
André Villeneuve  
Directeur général de la division  
◆ **Division de Québec**  
475 BOUL DE LATRUM  
CHARLESBOURG QC G1H 7K1  
(418) 624-6401  
Rochele Duhaine  
Directrice générale de la division  
◆ **Division de l'Atlantique**  
1969 RUE UPPER WATER  
PURDYS WHARF TOWER 2  
HALIFAX NS B3J 2B1  
(902) 494-4330  
Steve Cameron  
Directeur général de la division

**Nord**  
/// Division des Services  
aux régions du Nord  
720 CH HERON  
OTTAWA ON K1A 0B1  
(613) 734-7143  
Marc L'Anglais  
Directeur national

Cartouche : Les neuf centres de contrôle division-  
naires, disséminés à travers le Canada, et le centre  
national de contrôle d'Ottawa, communiquent  
24 heures par jour et 7 jours par semaine.  
Arrière-plan : On peut repérer instantanément les  
problèmes du réseau en observant les écrans du  
Réseau de communications intégrées, à Ottawa.







En 1992-1993, la Société canadienne des postes a commandité et a participé à bon nombre d'événements artistiques, culturels, sportifs et autres.

## « Par son engagement,

la Société contribue à

renforcer le tissu social

du pays. »

La nature de cet engagement va de l'achat de billets d'événements sportifs et culturels à l'appui publicitaire sur le terrain ou par l'entremise de notre publication *Média événementiel*. Une aide financière a été accordée à des employés qui ont donné temps, énergie et argent pour appuyer des causes communautaires.

De plus, la Société a remis des contributions en argent et en nature par l'entremise, notamment, des Prix d'alphabétisation *Envol vers la liberté*, de la commandite officielle des Jeux olympiques d'été de 1992, de la commandite aux entreprises soutenant les

*Cartouche : La Société canadienne des postes aide et soutient les organismes voués à l'alphabétisation.*  
*Arrière-plan : La publication Média événementiel et les commandites de la Société aident à faire connaître les organismes et activités communautaires dans leur milieu, de même que dans l'ensemble du Canada.*

arts, de l'appui au *Courrier du patrimoine*, un journal distribué en milieu scolaire, et du concours national de rédaction de lettres.

Par ailleurs, la Société canadienne des postes contribue à la qualité de

vie des Canadiens et Canadiennes par ses efforts en matière d'environnement. Le groupe des Affaires environnementales, créé en 1990, est arrivé à des

résultats importants et mesurables cette année : l'utilisation interne de papier est en baisse de 30 pour cent depuis

1989-1990, les publications de la Société sont maintenant imprimées sur du papier recyclé avec des encres à

base de produits végétaux, et le vaste programme de réduction de la consommation d'essence des véhicules a produit une économie d'un million de

litres en six mois. On a redessiné les carnets de timbres pour qu'ils soient fabriqués avec moins de papier, on a

remis d'anciennes boîtes aux lettres à d'autres organisations qui en font un

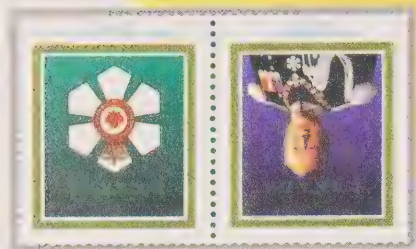
nouvel usage, et on a aussi trouvé des solutions de rechange pour éliminer les rebuts : à Winnipeg, par exemple, les courroies de convoyeur usées servent maintenant de tapis autour des papiers noirs. En tout, une centaine de projets d'économie d'énergie ont été mis en œuvre.

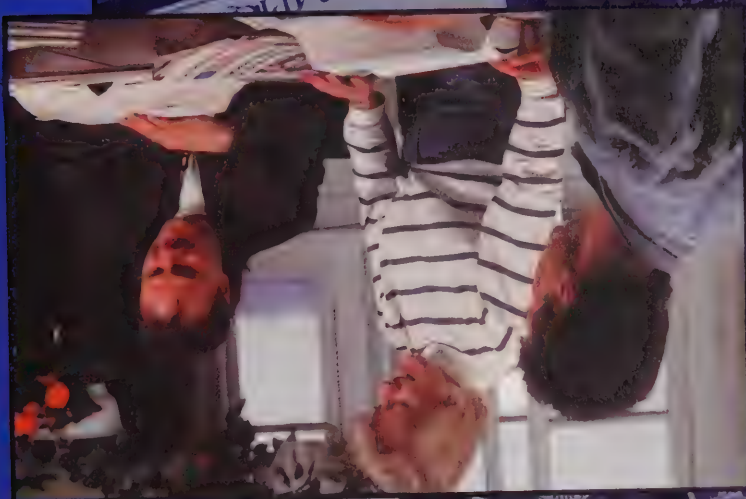
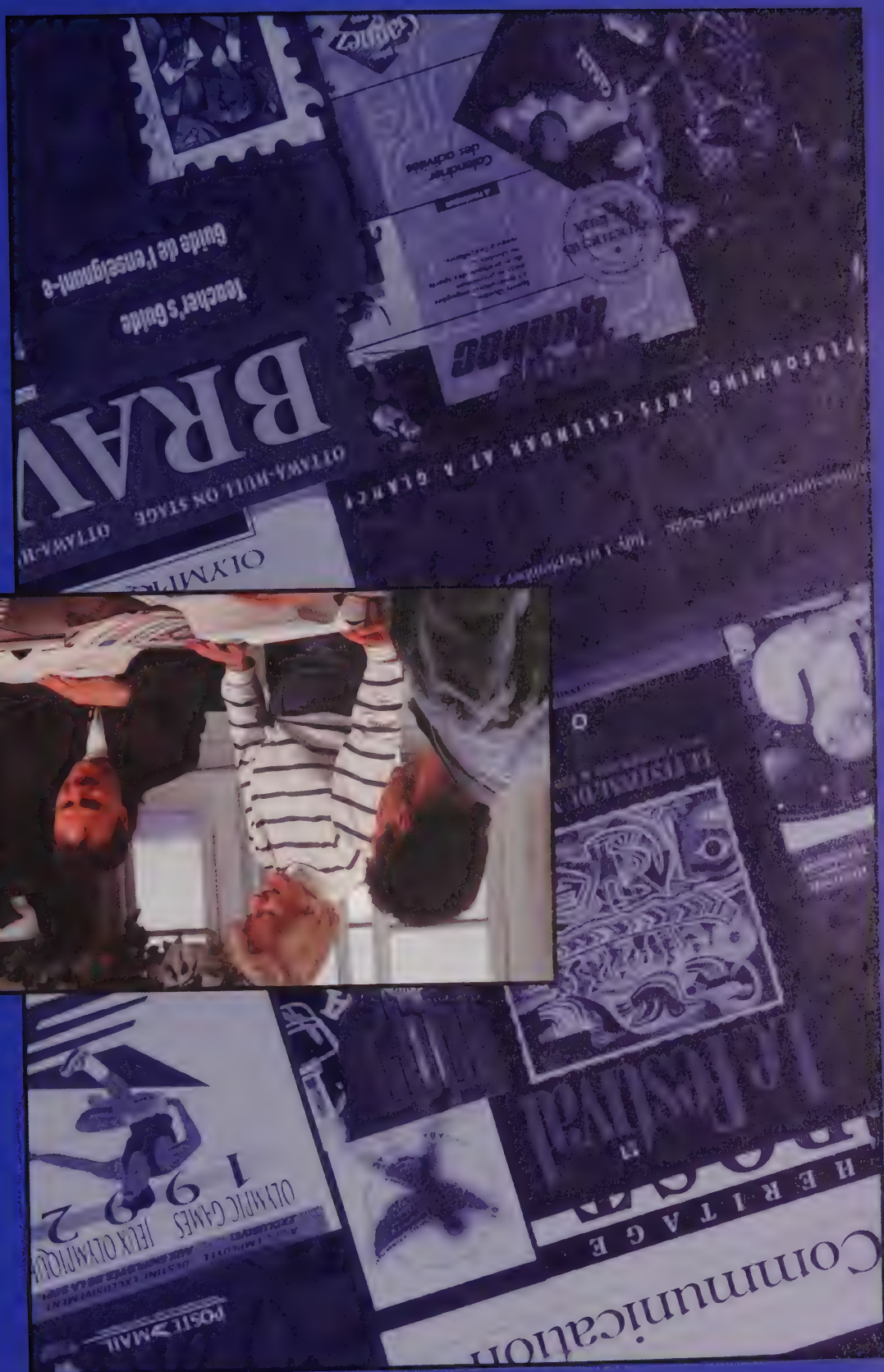
À l'extérieur de l'entreprise, la Société contribue aussi à la préservation de l'environnement. Elle collabore étroitement avec les divers représentants de l'industrie de la publicité afin de résoudre les problèmes écologiques reliés aux activités de marketing direct. La Société reste déterminée à régler les problèmes d'intérêt public afin de contribuer à l'évolution harmonieuse du marché de la publicité imprimée.

Par de tels gestes, la Société contribue à renforcer le tissu social du pays et fait reconnaître ses produits et services sous un jour favorable.

Feu Roland Michener, ancien gouverneur général, fut le premier

récipiendaire de l'Ordre du Canada, distinction honorifique qui était son 25<sup>e</sup> anniversaire en 1992.









Ces cinq jeunes font partie des 86 enfants d'employés qui ont reçu des bourses d'études pendant cet exercice financier. De g. à dr. : Frédéric Larue, Eric Beauregard, Julie Leclair, Frédéric Leblond et Patrice de Petza.

Pendant l'exercice financier, nous avons aussi lancé le Programme de réadaptation professionnelle qui procure un travail adapté aux employés souffrant d'invalidité partielle permanente.

La promotion de la santé et de la sécurité au travail s'est aussi poursuivie. La Société a remis des prix de prévention des accidents au personnel de ses établissements pour souligner la

réduction de huit pour cent du nombre d'accidents de travail entraînant une

perte de temps. En mars 1993, l'Amulance Saint-Jean a félicité la Société pour ses programmes de premiers soins.

Pendant le dernier exercice financier, la Société et les syndicats ont formé un comité paritaire sur les garderies.

Le Programme d'équité en matière

d'emploi cherche constamment à réali-

ser le potentiel de tous les employés. Ainsi, on a pris des mesures concrètes pour embaucher et promouvoir davan-

tage de personnes des groupes désignés.

les programmes d'aide et les projets de formation continue.

La signature de plusieurs conventions collectives en 1992-1993 permet à la Société et à ses employés de se concentrer sur des objectifs communs. Les employés jouent un rôle indispensable à la fiabilité, à l'efficacité et à l'accès-bilité des services. Nous avons appuyé de nombreux programmes servant à souligner et à récompenser cette importante contribution du personnel.

Ces programmes et projets ont inclus la remise de prix *Cachet d'argent* à quelque 155 personnes. Les prix *Cachet d'argent* sont remis à des employés de chaque division en reconnaissance de leur apport à la Société et de leur dévouement au service à la clientèle. On a aussi récompensé 31 gagnants de ces prix au niveau national par la remise d'un prix *Cachet d'or*.

Plusieurs employés ont par ailleurs été commandités pour leur succès et leur engagement dans les sports, l'art, la culture ou les activités communautaires. En 1992-1993, la Société a renouvelé ou remis des bourses d'étude à 86 enfants d'employés. Chaque année, on remet 30 nouvelles bourses de 2 000 \$ chacune à des jeunes qui s'inscrivent à leur première année d'études dans une université canadienne et qui ont fait preuve d'un bon rendement académique et de leadership.

*Cartouche : Froise Fernandez - Division Ridaou. Gagnante du prix Cachet d'or, catégorie civisme. Froise a mobilisé les médias et les bénévoles pour une collecte de meubles et de vêtements destinés à des familles sinistrées par un incendie.*  
*Arrière-plan : Joe Frumman, facteur - Division Huron. Gagnant des Jeux de la Société canadienne des postes dans la catégorie du tri de lettres. La formation en milieu de travail et l'entraînement pendant le temps libre ont permis à Joe de remporter la plus prestigieuse distinction dans sa catégorie.*





La Société a continué de simplifier et d'améliorer les systèmes de levée, de traitement et de livraison afin de gérer le volume de courrier de manière rentable et fiable.

L'entrée en service des lecteurs optiques de caractères multilignes (LOCM) dans nos établissements automatisés est achevée à plus de 80 pour cent, et la modernisation des anciens équipements devrait se terminer à l'été 1993. Ces machines peuvent lire et reconnaître les adresses et les codes postaux de manière très précise, à un rythme de 32 500 pièces de courrier à l'heure. La phase suivante du Programme d'automatisation du traitement consistera à mettre en service un plus grand nombre de systèmes de vidéocodage. Avec un tel système, un opérateur voit sur un écran de télévision l'adresse qu'un LOCM n'a pas réussi à reconnaître. L'opérateur code la pièce de courrier qui retourne alors au traitement. Les LOCM d'un même établissement communiquent entre eux et avec le réseau de télécommunications de la Société.

Le Programme d'exactitude des adresses et les nouvelles normes d'adressage visent à améliorer la qualité des listes d'adresse, ce qui aide les expéditeurs à profiter de tarifs préférentiels en réduisant le volume de courrier sans adresse valide ou nécessitant un tri manuel.

**Cartouche :** On peut repérer par satellite, la plupart des véhicules de nos principaux sous-traitants.

**Arrière-plan :** Les satellites sont indispensables à l'exploitation du système postal.

En 1992-1993, dans le cadre du programme Perform, le centre des *Messageries prioritaires* d'Ottawa a fait l'essai d'un système de transport assisté par ordinateur afin d'évaluer les avantages de la répartition informatisée.

Dans le domaine du transport, les principaux projets incluent le remplacement des conteneurs aériens, Les nouveaux conteneurs épousent parfaitement le fuselage de l'avion, se manipulent mieux et réduisent les risques d'égarement du courrier. La Société a aussi mis en service des conteneurs de sûreté pour le transport des chèques et autres documents importants.

Celle-ci permet de prendre les commandes, de planifier et répartir le travail et de transmettre les données aux camions. On a aussi modernisé les boîtes postales communautaires pour résoudre le problème des serrures gelées. Veiller à la qualité du service est donc une tâche de tous les instants.

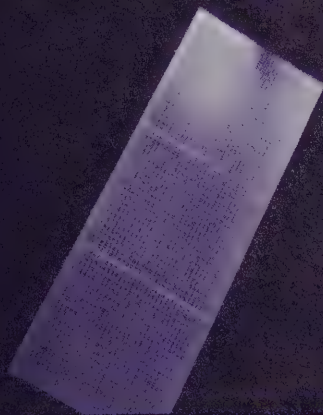
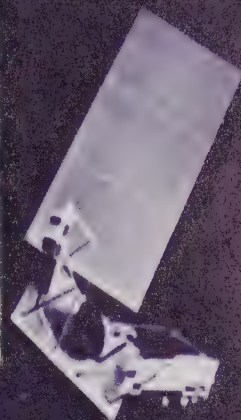
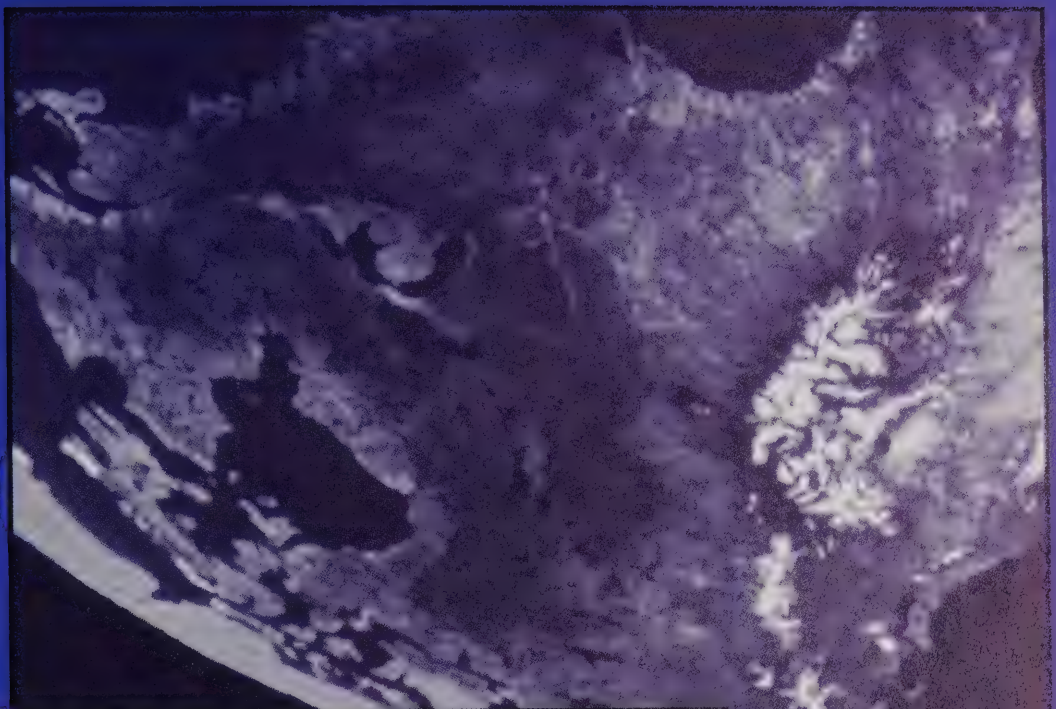
Ce timbre fait partie de cinq vignettes qui soulignent la tenue des Jeux olympiques d'été à Barcelone. La Société était l'un des principaux commanditaires de cette manifestation sportive.



Le calendrier d'entretien continu sert à garder l'équipement dans le meilleur état de fonctionnement possible









Depuis sa fondation en juin 1990, PCCSL s'est vu confier des contrats valant au total plus de 10 millions de dollars. En Nouvelle-Zélande, PCCSL a mené à terme et réussi un second projet de conception, de réalisation et de mise en service d'un nouveau système de gestion de réseau servant à suivre le déplacement des conteneurs postaux à travers le pays. Cependant, PCCSL ne mène pas toutes ses activités à l'étranger. Elle offre aussi, au Canada, un service de consultation en matière de courrier, qui évalue et révisé le fonctionnement de la poste interne des gouvernements et des entreprises afin de recommander des changements aptes à produire des gains d'efficacité et des économies.

## Timbres

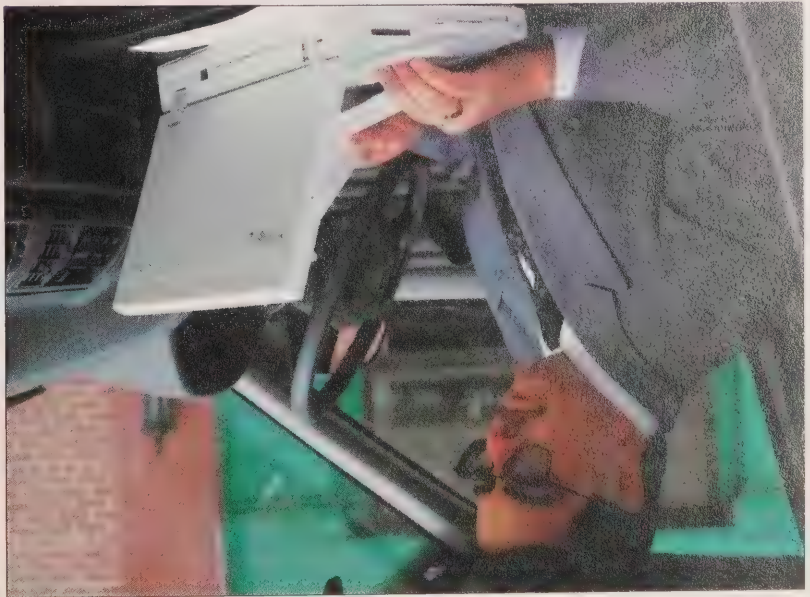
La Société a émis 52 timbres commémoratifs et 14 timbres courants pendant l'exercice financier 1992-1993. Chacun de ces timbres célèbre un aspect de la culture, de la science, de l'histoire ou de la géographie du Canada. Le fait saillant de l'année fut certainement l'émission du premier timbre orné d'un hologramme en Amérique du Nord, pour célébrer l'exploration spatiale et les réalisations canadiennes dans ce domaine. À l'occasion de l'émission de ce timbre, l'astronaute Bob Thirsk a offert au musée national des Sciences et de la Technologie d'Ottawa un feuillet de timbres hologrammes encadré de

Steve MacLean pendant sa mission de la navette spatiale avec l'astronaute D'Robert Bondar. Les hologrammes figurant sur les timbres étaient à bord de la navette spatiale avec l'astronaute Steve MacLean pendant sa mission d'octobre 1992. En octobre, les activités entourant le Mois de la philatélie ont servi à promouvoir les collections de timbres canadiens. Ces activités comprenaient, entre autres, l'émission d'une marque d'oblitération spéciale, la remise de cartes souvenir de l'espace, la remise de plusieurs cartes postales géantes à l'astronaute Steve MacLean et un concours national.

Ce programme comprenait une promotion nationale qui employait les timbres comme véhicule. Pour la première fois, on procédait à la vente d'espace publicitaire sur des carnets de timbres. Entre autres activités, on compte la frappe de la médaille Roland Michener des Jeux du Canada, conçue d'après le timbre Roland Michener, une promotion nationale dans les comptoirs postaux mettant en vedette des ensembles-cadeaux de cartes et de timbres Laura Secord, ainsi qu'un programme national de sensibilisation pour le compte de l'Association minière canadienne, utilisant des timbres illustrant les minéraux. La commercialisation dynamique des timbres et des produits philatéliques a permis au Centre national de philatélie d'atteindre un record de vente en décembre 1992.

## L'émission intitulée Le Canada à l'ère spatiale comprenait le premier timbre nord-américain orné d'un hologramme.





*Les représentants commerciaux se servent d'ordinateurs portatifs pour accéder aux données de la Société.*

### *Le Service à la clientèle*

La Société administre un réseau de centres d'assistance capable de répondre rapidement et précisément aux demandes des clients. Ce réseau comprend neuf bureaux de service à la clientèle, un centre d'assistance par téléphone, un service de correspondance générale et un centre de Repérage du courrier automatisé, accessible partout au Canada. Le service à la clientèle s'occupe aussi des demandes provenant des neuf centres des *Messageries prioritaires*.

### *Postes Canada Gestion de*

#### *systèmes limitée*

La société Postes Canada Gestion de systèmes limitée (PCGSL), filiale à part entière de la Société canadienne des postes, veille à commercialiser dans le monde entier les systèmes et technologies de la Société. PCGSL conclut aussi des alliances commerciales et des accords de coopération avec d'autres sociétés de technologie afin d'étendre son rayonnement international. En 1992-1993, PCGSL a conclu huit autres alliances commerciales et ententes de coopération en plus d'obtenir 18 contrats à l'étranger.

Le réseau de concessionnaires commerciaux de la Société a pris de l'expansion. Il comptait 31 comptoirs à la fin du dernier exercice. Ces concessions ont pour objet de mieux servir les clients commerciaux de petite et moyenne taille. Les concessionnaires sont des entreprises non concurrentes, telles que des sociétés de messagerie locale offrant la livraison le même jour. Celles-ci ajoutent certains produits de la Société canadienne des postes à leur gamme de services porte-à-porte.

On compte plus de 2 200 comptoirs postaux en franchise, dont presque 1 000 sont en milieu urbain et disposent, pour la majorité, de systèmes de point de vente informatisés. Cette technologie servira de tremplin à l'évolution en facilitant la saisie de données et en permettant à la Société de mettre ses produits et services en marché plus efficacement.

La Société a démontré le sérieux de son engagement à l'égard des exploitants de comptoirs postaux en renforçant le Conseil consultatif des exploitants de bureau franchisé et en améliorant le service de télé-assistance pour mieux répondre aux questions des franchisés et de leurs



Rendement des services postaux

Pourcentage des lettres adéquatement préparées et déposées dans un grand centre, livrées en délai de deux jours ouvrables



Pourcentage des lettres adéquatement préparées et livrées en deux grands centres urbains d'une même province, livrées en délai de trois jours ouvrables



Pourcentage des lettres adéquatement préparées et postées entre deux grands centres urbains de provinces différentes, livrées en délai de quatre jours ouvrables



La Société canadienne des postes s'efforce de maintes façons de rendre ses produits et services plus accessibles et de les améliorer par l'emploi de techniques de pointe.

## « Les études indépendantes

sur le rendement de nos services confirment que nous avons

connu une autre année

d'amélioration. »

## Ventes

En réponse aux besoins des clients commerciaux, la Société canadienne des postes a formé l'équipe des ventes aux entreprises et le groupe des Comptes nationaux, qui aident et conseillent les grands usagers postaux. En 1992-1993, la mise en service de systèmes informatisés leur a permis de gagner en efficacité. Les représentants de vente munis d'ordinateurs portatifs peuvent saisir les données de compte-client les plus récentes et mettre à jour la base de données centrale. Dans le même ordre d'idées, on a mis en application une méthode de service à la clientèle basée sur la gestion stratégique des comptes, et celle-ci

La Société a continué de remanier le réseau du service de Vente au détail. Son évolution suit la composition démographique du pays et l'évolution des comportements d'achat de la clientèle. Tant dans les régions urbaines que rurales, la Société confie de plus en plus de comptoirs postaux à des entreprises privées. Les clients profitent d'un service plus accessible, car ces comptoirs postaux sont mieux situés et restent ouverts plus longtemps le soir et les fins de semaine. Des études indépendantes sur la satisfaction des clients démontrent qu'ils sont satisfaits du service des comptoirs postaux.

La Société a concédé plus de 350 comptoirs postaux sous forme de franchises en 1992-1993. Cela fait de la Société canadienne des postes la plus grande organisation de franchises au Canada.

## La Mediaposte sans adresse

Les annonceurs reconnaissent volontiers la valeur de la Mediaposte sans adresse comme moyen rentable et efficace de couvrir complètement un marché. Ils savent que ce média leur donne le choix, allant de la livraison aux appartements et aux maisons d'un même itinéraire de facteur, jusqu'à la distribution locale, régionale et nationale. Le volume de la Mediaposte sans adresse a augmenté de 1,6 pour cent. Partout au pays, les centres Mediaposte aident la Société à mieux contrôler la réception, la vérification et la distribution des produits Mediaposte sans adresse à des prix avantageux. Les nouveaux projets, tels que le formulaire de contrôle de livraison, améliorent tous les aspects du service.

## La Mediaposte Plus

Le volume de la Mediaposte Plus a augmenté de 17,1 pour cent. Cette augmentation indique que les annonceurs continuent de reconnaître la valeur de ce produit.

Avec la Mediaposte Plus, les clients remettent à la Société canadienne des postes le contenu de leur lettre publique, un formulaire de réponse et une liste d'adresses sous forme électronique. La Société prépare une mise en page qu'elle soumet à l'autorisation du client. Elle trie la liste d'adresses par code postal et transmet le document par voie électronique à l'un ou plusieurs des sept centres de production cana-

## La Poste-publication

Les éditeurs canadiens continuent de subir des difficultés à cause de l'économie et de la modification du Programme d'aide à la distribution des publications. C'est pourquoi le volume de la Poste-publication a chuté de 5,3 pour cent. La Société collabore avec les éditeurs pour atténuer l'effet de ces changements et offrir des solutions intéressantes comme certaines réductions de tarif postal fondées sur la préparation du courrier.



timbres commémoratifs réunis dans un livret de prestige. Ce timbre évoque l'époque des six équipes, de 1942-1967.

Pour marquer le 75<sup>e</sup> anniversaire de la LNH, on a émis trois

Pour mieux servir les annonceurs qui ont recours à la publicité postale, la Société entretient une banque de données démographiques très complètes sur chaque code postal.



Le marché publicitaire canadien comprend la publicité postale et l'édition. La Société canadienne des postes sert de distributeur à ces deux industries. La aussi, des techniques de pointe et de nouvelles méthodes ont permis d'améliorer le service à la clientèle.

*La Mediaposte avec adresse*  
La Mediaposte avec adresse est un moyen rentable et efficace d'atteindre un marché cible à 100 pour cent. Les représentants de la Mediaposte collaborent étroitement avec les membres de l'Association canadienne du marketing direct pour promouvoir

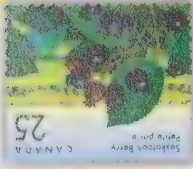
ce média publicitaire. Les représentants de la Mediaposte ont des bureaux d'un océan à l'autre pour aider les expéditeurs de courrier. On peut les joindre par l'entremise d'un numéro de téléphone 1-800. Malgré la réduction du volume de clients depuis la modification des échelles de tarif et des normes de préparation, et à la suite du lancement d'un nouveau service de distribution locale.

La Société canadienne des postes a ouvert cette année, à Winnipeg, le centre de ressources en marketing direct CONNEXIONS. Par l'entremise de ce centre et d'autres qui le suivront, la Société ouvre un guichet unique donnant accès à des services de marketing direct qui visent l'ensemble du marché nord-américain. On a aussi lancé un répertoire des fournisseurs canadiens en marketing direct.



Depuis son ouverture récente, le centre de ressources CONNEXIONS sert de guichet unique aux annonceurs qui ont recours à la publicité postale

La petite poire est au nombre des sept bates comestibles illustrées sur la nouvelle série de timbres courants de faible valeur nominale.





### Service de colis

L'élaboration de produits et services toujours plus pratiques et concurrentiels a permis à la Société d'augmenter son volume de colis de 3,5 pour cent.

### « Vingt-trois

grands établissements de traitement du courrier,

5 200 véhicules et

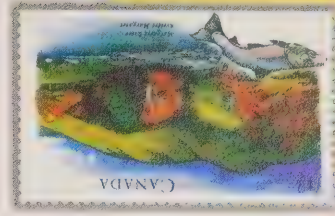
6 100 sous-traitants

en transport terrestre

et aérien. »

Le service de colis et les *Messageries prioritaires* ont pu bénéficier de plusieurs projets. Par exemple, des systèmes d'expédition de courrier ont été offerts aux grands usagers postaux afin de faciliter la préparation des colis et de simplifier les formulaires.

Par ailleurs, on poursuit la mise au point d'un lien entre ordinateurs permettant aux clients de consulter les données de pistage et repérage du courrier. Le service de colis accéléré, qui offre une livraison rapide pour un prix plus avantageux que celui des *Messageries prioritaires*, a enregistré une augmentation de volume.



Ce timbre, émis dans le cadre de la série *Rivières et Fleuves* du Patrimoine canadien, illustre la rivière Margaree, en Nouvelle-Écosse.

On coordonne la manipulation des colis pour maximiser l'efficacité du traitement.



Le marché de la distribution physique inclut divers services de distribution de petits colis. Ce sont des domaines où la Société canadienne des postes se montre très active. Pendant l'exercice financier 1992-1993, la Société a mis en œuvre plusieurs programmes pour améliorer ses services.

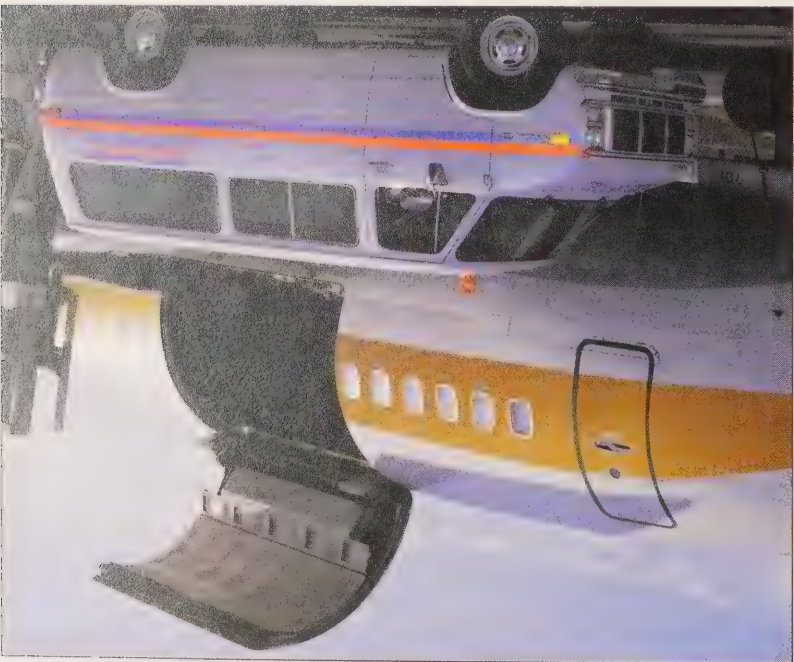
« Plus de 10 milliards de

messages et de colis à livrer,

chaque année, au Canada

et à l'étranger. »

Les Messageries prioritaires fonctionnent 24 heures par jour pour remettre leurs livraisons à temps. Cela nous site une parfaite coordination avec les transporteurs canadiens.



Les services de messageries La concurrence est vive dans l'industrie des services de messageries, mais cela n'a pas empêché les Messageries prioritaires de fournir un bon rendement en 1992-1993, avec un taux de livraison à temps de 99,5 pour cent et une augmentation de volume de 2,3 pour cent. Les centres de service à la clientèle et les représentants des Messageries prioritaires ont aidé les clients commerciaux à réduire leurs coûts d'expédition et à fournir un service de première qualité. Les Messageries prioritaires ont amélioré leur service à la clientèle grâce à un numéro de téléphone national 1-800 plus pratique.

Nos activités ont aussi été marquées par l'entrée en service de GD Express Worldwide. La Société canadienne des postes a commencé à offrir ce service de livraison rapide garantie dans le monde entier en 1992-1993.



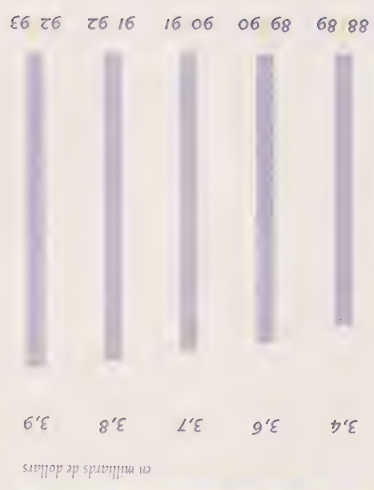
Dans le cadre de la série consacrée au folklore canadien, la Société a rendu hommage à Laura Secord, héroïne de la Guerre de 1812, ainsi qu'à trois autres héros légendaires.



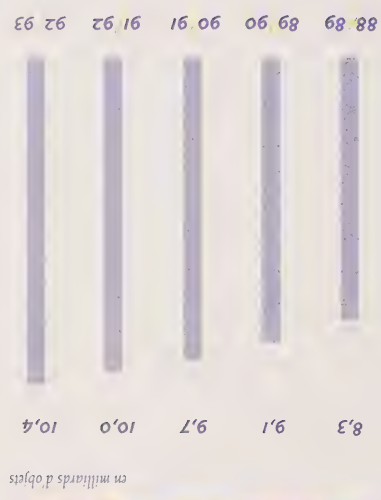




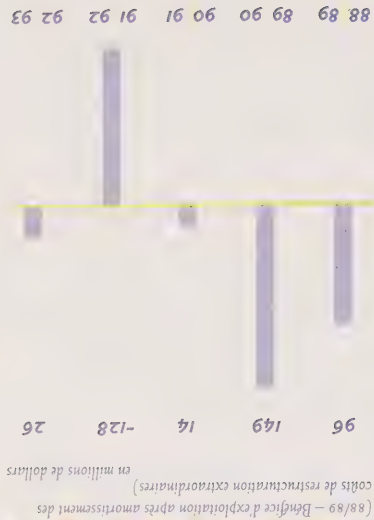
Produits des activités postales



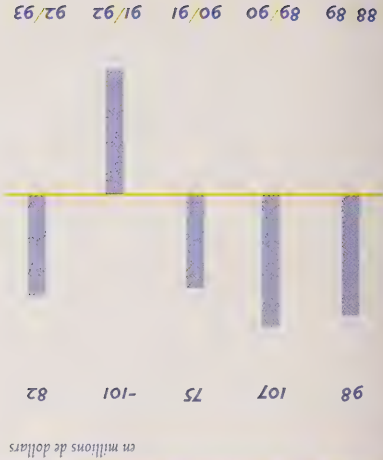
Volume



Bénéfice net (perte nette)



Bénéfice (perte)  
des activités postales



La Société canadienne des postes a traité 10 410 millions d'articles de courrier en 1992-1993, ce qui représente une augmentation de 452 millions comparativement à l'exercice précédent.

Les produits des activités postales ont atteint 3 909 millions de dollars en 1992-1993, soit une augmentation de 105 millions de dollars comparativement à 1991-1992.

Le bénéfice net consolidé de 1992-1993 s'élève à 26 millions de dollars.

# Profil de l'entreprise

La Société canadienne des postes est une importante entreprise de distribution qui répond aux besoins des consommateurs, des sociétés et des autres clients du Canada et de l'étranger en matière de communication, de publicité et de distribution.

La Société sert plus de 27 millions de Canadiens d'un océan à l'autre, de même que 800 000 entreprises, 80 000 organismes publics, de nombreux clients étrangers et plus de 200 administrations postales de par le monde. Le système postal compte plus de 800 000 points de levée et près de 19 000 points de vente au pays, dont plus de 75 pour cent sont administrés par des entreprises privées. Pour lever et traiter plus de 10 milliards de messages et colis chaque année, et pour les livrer à quelque 12 millions d'adresses au Canada, la Société emploie plus de 55 000 personnes à temps plein et à temps partiel, elle exploite un réseau de 33 grands établissements de traitement du courrier et elle utilise de 6 100 sous-traitants en transport terrestre et aérien. Selon les études de vérificateurs indépendants, la Société maintient un taux de livraison à temps de la Poste-levée de 97 à 99 pour cent.

La Société participe et adhère à des organisations mondiales pour favoriser le développement de produits internationaux, améliorer les normes de service et répondre aux besoins des clients qui désirent des services fiables, économiques, efficaces et rapides.

La Société canadienne des postes, au service de sa clientèle.

Photos de la Page couverture  
Cartouche L'équipe de vente à l'écoute de la clientèle  
Arrivée-plan La technologie de traitement du courrier à haut rendement est un investissement destiné à mieux servir nos clients.



1	Faits saillants
3	Perspective de la direction
5	Marché des communications
7	Marché de la distribution
9	Marché publicitaire
11	Ventes et services
15	Opérations postales
17	Ressources humaines
19	Appui aux communautés
21	Divisions
22	Administrateurs
22	Dirigeants
23	Résultats financiers
37	Rétrospective de cinq ans



1 9 9 2 - 1 9 9 3



RAPPORT ANNUEL

CAI  
PO  
- ASE

**MAIL  POSTE**

Canada Post Corporation / Société canadienne des postes



**Annual**

**Report**

**1993-1994**

*In business to serve*



## Corporate Profile

---

*Canada Post Corporation is a major Crown corporation meeting the communications, advertising and physical distribution needs of Canadian and international consumers, businesses and other organizations.*

*The Corporation serves over 28 million Canadians, 900,000 businesses and public institutions and numerous international customers, as well as more than 200 postal administrations around the world. There are more than 850,000 locations where customers can deposit their mail and over 19,000 retail outlets, 75 per cent of which are operated by private business.*

*In collecting and processing more than 10 billion messages and parcels annually for delivery to almost 12 million addresses in Canada, the Corporation employs over 54,000 full- and part-time employees, operates a network of 22 major mail processing plants and a fleet of approximately 5,500 vehicles and engages the services of over 7,000 transportation contractors that provide surface, air and marine transportation services. The Corporation consistently achieves a Lettermail on-time delivery performance rate of 97-99 per cent, as measured by the auditing firm of Ernst & Young.*

*Internationally, the Corporation has business interests and membership in organizations to promote the development of international products, raise the standards of service and meet the needs of its customers for reliable, cost-effective and timely service.*

*Canada Post Corporation offers and provides services and communicates with its customers and employees in the official language of their choice.*

### HEAD OFFICE

Canada Post Place  
2701 RIVERSIDE DRIVE  
OTTAWA ON K1A 0B1

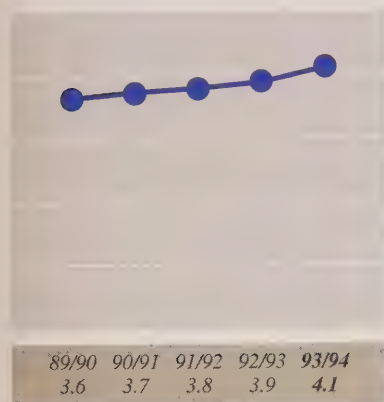


This product contains  
50% recycled material, including  
20% post-consumer material.

## Highlights

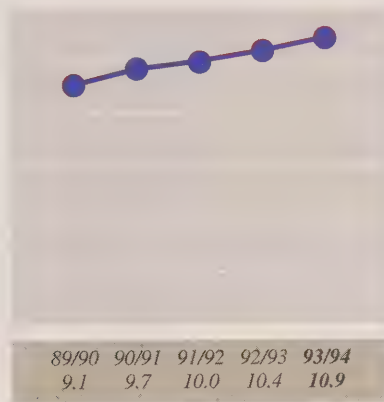
### Revenue from Operations

Billions of dollars



### Volume

Billions of pieces

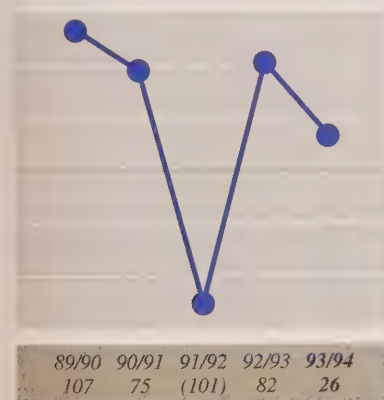


Canada Post Corporation processed more than 10.9 billion pieces of mail in 1993/94, an increase of 500 million pieces over the previous year.

While consolidated revenue from operations rose slightly to \$4.1 billion in 1993/94, income from operations was lower than last year and the Corporation's consolidated net loss for 1993/94 was \$270 million.

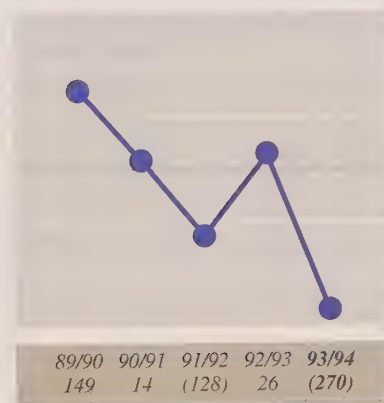
### Income (Loss) from Operations

Millions of dollars



### Net Income (Loss)

Millions of dollars



- 2 Management Overview
- 4 Meeting the Challenge
- 6 Mail Process
- 9 Customer Service
- 10 Products and Services
- 14 Commitment to Employees
- 16 Commitment to the Community
- 19 Operating Regions and Divisions and Sales Districts
- 20 Board of Directors and Officers of the Corporation
- 21 Financial Performance
- 35 Five-Year Review



## Management Overview

In the past year, Canada Post Corporation continued to make substantial progress on its course of change. We are more mechanized, more efficient, more focused and more productive than ever before. Over the past decade Canada Post Corporation, like Canada and its economy, has undergone enormous transformation, successfully adapting to the new realities of business at the end of the twentieth century.

### GEORGES CLERMONT ON CANADA POST CORPORATION

#### *Service is a priority*

*"By the year 2000, Canada Post Corporation has to be solidly established into value-added services. I hope at least 50 per cent of our revenues will be from sources other than traditional lettermail. And though customers will not be obliged to deal with CPC, we hope that people will do business with us because of the quality of our products and services, and because our employees place customers and service first."*

*"We have to become more customer-oriented. The days are long past when customers came to Canada Post because there was no alternative. We have to earn the confidence of our customers. We are in business to serve."*

#### *Vision*

*"We live in a time that demands vision. New challenges and opportunities are exploding all around us that will change much of the way business is done. If we are to continue to succeed in the future, we must meet these challenges and seize these opportunities."*

*"Our challenge is to define a simple vision that can be easily communicated and can inspire every member of the organization to pull in the same direction. Today, our vision of Canada Post Corporation is that of a commercially viable business, conscious of its mandate to society, responsive to its customers, and attentive to its employees."*

One thing has not changed, however, and that is our clearly defined objectives, and the expectations of our shareholder.

Our role, in essence, is singular — to operate a comprehensive postal service, taking into account all that means now and in the future.

The expectations are several: that we remain abreast of changes in society and technology so that we can continue to meet the needs of our customers; that we pay our own way; that we enlist the commitment and dedication of our employees; and that we remain a symbol of Canada's progress and rich heritage.

What this definition does not do is insulate

us from reality. We face change, economic recession, competition, future uncertainty and other facts of commercial life the same way that any business does. This means we must position Canada Post Corporation so that it can monitor and respond to

the market forces that will change the nature of our business in the years ahead. Ultimate success will come with the dedication of employees who are supporting our efforts to adjust to the competitive realities of today's marketplace.

#### *In business to serve*

Canada Post Corporation is in business to serve. Every new initiative, every new product is developed with this commitment to service in mind. We have come a long way but recognize that, as a service organization, there is always a long way to go to meet fully the needs and demands of our customers. It is an ongoing challenge — one that we are well positioned to face.

Canada Post Corporation, as a Crown corporation, is only 12 years old. Yet, we have accomplished much in these few short years and have begun to develop the culture, vision, discipline and dedication that will ensure our ability to provide unequalled customer service in the years to come. But enduring, long-term change requires time, staying power and continuous innovation in our products, services and market relationships.

Our customers have seen and benefitted from many of our new initiatives, but for us this is only the beginning. We want Canadians to know that we are committed to maintaining and improving our already high standards of service.

#### *Poised to meet tomorrow's challenges*

In addition to reporting on our 1993/94 financial and operating results, this annual report will provide an example of a success story that has few equals in Canadian government history. You will read tangible evidence of the substantial progress we have made and how we are working with our employees and postal partners to meet the challenges of tomorrow.

Canada Post Corporation now has the infrastructure it needs to operate effectively and efficiently. We have simplified our operations and established challenging and realistic goals so that all of our



*The introduction of the innovative motorized mail courier (MMC) symbolizes Canada Post Corporation's aggressive drive towards new levels of customer service. CPC employees Michel Gaudet of Sherbrooke (in vehicle) and Richard Déziel of Laval are flanked by Georges C. Clermont, President and Chief Executive Officer (left), and Donald H. Lander, Chairman of the Board of Directors (right).*

customers will benefit from our vast collection and delivery network. The next step for the Corporation is to turn its attention to the attainment of unparalleled customer service.

#### ***Optimism, potential, experience***

We have set very high standards for ourselves, and with our proven record of accomplishment, we believe our optimism for the future is well founded. We have the potential to be at the forefront of the technology, processes and services that will outdistance the competition in meeting the communications, advertising and distribution needs of Canadians. We clearly have the potential to be leaders, but Canada Post Corporation also has one critical element competitors do not — the most comprehensively experienced people in the industry.

#### ***Financial results disappointing***

One of the realities we faced in 1993/94 was the toll the recession has had on the Canadian economy. Because Canada Post Corporation permeates so many of our country's commercial sectors, the impact was severe. For us it meant that revenues were not what we had anticipated going into the new year. We continued to improve in terms of efficiency with a slight increase in revenue to \$4.1 billion, which takes into account the acquisition of a 75 per cent interest in Purolator Courier Limited. Consolidated income from operations, while still positive at \$26 million, was lower than last year.

Recognizing the need for further productivity and reallocation of resources to improve customer service and invest in new products, Canada Post Corporation has taken a charge of \$223 million against earnings.

More than anything, these results demonstrate that we are fully integrated into Canada's economic life. Unlike many sectors, we do not succeed in spite of adverse times. We succeed when we are able to deal effectively with adversity. Our employees are coming to realize that customer satisfaction must come first — our customers demand, and deserve, all the fruits of our innovation and improvement. Once we have accomplished this on a consistent basis, the increased and more valuable business that will follow will mean a more financially successful Canada Post Corporation.

The past year has been a challenging one for Canada Post Corporation's dedicated and knowledgeable employees. Each has played an important role in achieving our customer satisfaction goals. Canada Post Corporation is also fortunate to have so many distinguished Canadians, from a variety of backgrounds and regions, serving on its Board of Directors. Our employees' contributions, along with the wisdom and guidance of our Board of Directors, have made possible the accomplishments we highlight in this annual report and the future achievements we will make in the years to come. We thank them sincerely.

**Donald H. Lander**  
*Chairman of the Board of Directors*

**Georges C. Clermont, Q.C.**  
*President and Chief Executive Officer*

## Meeting the Challenge

---

A little over a decade ago, responding to public and business pressures for an efficient and reliable postal service, the government of Canada created a Crown corporation called Canada Post Corporation.

With the signing of the Canada Post Corporation Act in 1981, the new Crown corporation began the formidable task of creating a national postal service that would gain public confidence, would provide consistently reliable service to all reaches of the country and would cease to be a burden on the Canadian taxpayer.

### *Building from the ground up*

In the early years of Canada Post Corporation's new mandate, the challenge was to build a management and organizational infrastructure that would begin the turnaround we know today. This began by integrating the numerous and fragmented functions required to oversee distribution on average of some 40 million pieces of mail per day.

Then, Canada Post Corporation introduced a systems approach to its operations. By making extensive use of industrial engineers, all facets of mail delivery, from entry into the system to sorting and delivery, were analyzed and modified to meet strict standards of efficiency, timeliness and service.

By making heavy use of computers, sophisticated tracking systems and new equipment, Canada Post Corporation began turning the corner towards a modern and financially self-sufficient postal service.

### *A world leader*

Today, Canada Post Corporation's operations boast a sophisticated network of control centres that make use of leading-edge technology and integrated transportation systems to provide impressive results. From on-time delivery standards which were less than 85 per cent in 1987, Canada Post Corporation can now consistently deliver its mail, on time, from 97 to 99 per cent of the time: a great achievement in a country so vast and diverse as Canada.

### *Customer service*

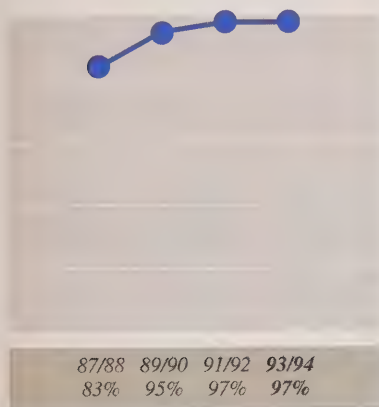
Canada Post Corporation's mission has also changed over these years. Having achieved its operating efficiency targets, the Corporation has now turned all of its attention towards its customers. By combining improved services, more convenient locations, easier access to services, new products and simplified structures, Canada Post Corporation is determined to be the carrier of choice for all of Canada's information, communication and parcel delivery needs, now and in the future.

Canada Post Corporation has come a long way in its short history and it is confident that it will continue to meet the expectations of all Canadians for a modern, user-friendly and cost-efficient postal service, today and in the years to come.



#### Service Performance Achievement

Percentage of properly prepared letters mailed in and delivered to the same major urban centre within two business days.



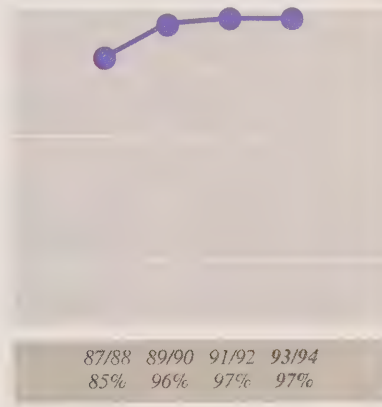
#### Service Performance Achievement

Percentage of properly prepared letters mailed between major urban centres in the same province and delivered within three business days.



#### Service Performance Achievement

Percentage of properly prepared letters mailed between major urban centres in different provinces and delivered within four business days.



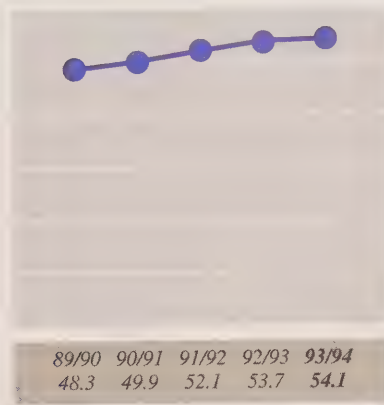
#### Mail Processing Efficiency\*

Pieces per hour paid



#### Letter Carrier Efficiency

Points of delivery per hour paid



Each working day, Canada Post Corporation delivers letters, parcels, electronic mail and advertising material to nearly 12 million addresses across Canada. In order to provide a national postal service that is reliable, efficient and cost-effective, the Corporation must continuously monitor its delivery performance and its mail processing efficiency. Adjoining graphs testify to CPC's high performance standards and its continuous improvement.

\* Comparative figures have been reclassified to conform to the current year's presentation.

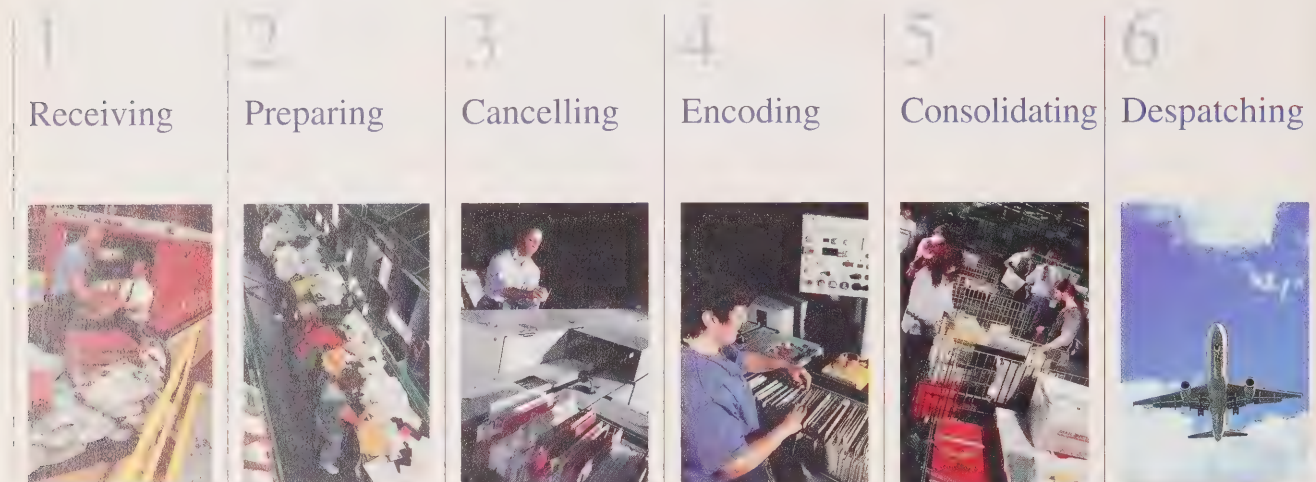
### *Moving the mail*

Canada Post Corporation moves an average of 40 million pieces of mail and parcels daily across a country that stretches 5,500 kilometres from east to west and 4,600 kilometres from north to south. It operates a network of 22 major mail processing plants and a fleet of approximately 5,500 vehicles, and reaches into the homes and offices of over 28 million Canadians.

## Mail Process

*The journey of a letter posted in Montreal and delivered in Calgary.*

### ● ORIGINATING PLANT — MONTREAL



#### **Receiving Dock**

Mail is picked up from letter boxes and unloaded at the receiving dock of the nearest mail processing plant.

#### **Mail Preparation**

Bags are opened and unloaded. Any undersized, oversized or irregular items and other products are separated from the stream of standard lettermail.

#### **Culler Facer Cancellor (CFC)**

The CFC automatically faces the lettermail and cancels the stamped mail with a date stamp. It also rejects any non-machinable mail.

#### **Multiline Optical Character Reader (MLOC)**

The MLOC scans the postal code and compares it with the address to determine whether the code is accurate. It then applies vertical barcodes.

#### **Optical Character Reader (OCR)**

The OCR reads only postal codes that are typed or laser-printed. Like the MLOC, it scans the postal code and applies vertical barcodes used to separate the letters into sorting plans.

#### **Mail Consolidation**

The mail is consolidated for shipping to the downstream plants.

#### **Mail Despatch**

Mail going outside an area is transported via trucks, vessels or airlines to the appropriate mail processing location. International mail is sent to the appropriate postal administration.



#### **Video Encoding System (VES)**

In some plants, if the MLOC cannot read a postal code, a VES identifier barcode is printed on the back; the image of the front is sent to a Video Coding Desk where a coder types in the postal code, which is stored in memory, and the letter is fed once more into the MLOC. The MLOC matches the stored postal code with the VES identifier bar. The correct barcodes are printed on the front.

● *DOWNSTREAM PLANT — CALGARY*

7

**Receiving**



***Receiving Dock***

Mail is received primarily in containers inside larger bins from the originating plants.

8

**Preparing**



***Mail Preparation***

Incoming mail from the originating plants is grouped by delivery areas (LSM plans).

9

**Sorting**



***Letter-Sorting Machine (LSM)***

The LSM reads the barcodes applied by the MLOCR and OCR. The machine directs each letter to one of many destination bins.

10

**Despatching**



***Mail Despatch***

Mail is despatched to stations and letter-carrier depots.

11

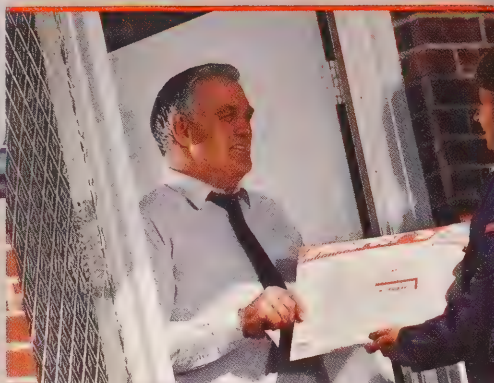
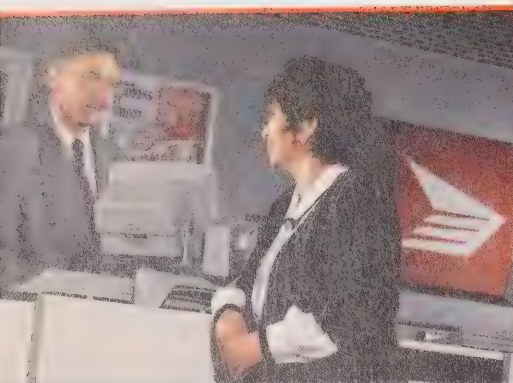
**Delivering**



***Delivery***

Mail is delivered to customers by letter carriers, or via community mail centres, postal boxes, rural mail boxes or general delivery.





Retail clerk Bill Walsh (left) uses sophisticated point-of-sale equipment to show a customer the wide range of time-sensitive postal products available at the modern Bedford Row corporate retail outlet in downtown Halifax. Heather Murphy (right), motorized service courier, delivers an XpressPost package to a customer in Lower Sackville, Nova Scotia. XpressPost is a cost-effective alternative to courier and regular mail for sending time-sensitive documents and packages.



## Customer Service

---

*At Canada Post Corporation, customer service is our top priority. We must continually improve our performance and provide the highest standards of quality to meet our customers' needs.*

*Excerpt from Canada Post Corporation's Operating Principles*

---

### *Setting the stage for customer service*

After more than a decade of cooperative effort between employees, unions and management, Canada Post Corporation has built a strong foundation upon which to deliver quality customer service and meet the competitive challenges it faces. It has the infrastructure needed to run a modern, efficient company and the sophisticated control systems to manage the complex business of moving messages and goods across Canada and around the world.

The challenge for Canada Post Corporation in 1993/94 was to demonstrate to customers that the Corporation has firmly established itself as a

company capable and ready to deliver cost-effective, worldclass service — a level of service that every Canadian has come to expect.

This has meant a fundamental change in its approach to product development, and to its relationships with employees, customers, suppliers and postal partners.

Like many companies striving to deal with change in an intensely competitive environment, Canada Post Corporation has a vision of what it means and what it takes to become a customer-focused company. This vision is embodied in the Corporation's operating principles — principles that represent everything that the company is today and everything that it will be in the future.

This vision involves forging a new partnership with its employees — one based on mutual respect and recognition of their role in realizing Canada Post Corporation's service performance goals. It involves consistency — proving to customers every single day that it is in business to serve their needs. It involves forging strategic alliances so that it can continue to take advantage of emerging technologies and market expertise to bring the world to Canadians — and Canada to the world.

### *Putting a face to customer service*

In 1993/94, Canada Post Corporation launched a number of initiatives that recognize customer satisfaction is key to the Corporation's future success. Most notably, was the introduction of motorized mail couriers (MMCs) on a trial basis in Stoney Creek, Ontario, and in Laval and Sherbrooke, Quebec. The



*A commemorative stamp was released in 1993/94 in honour of the Right Honourable Jeanne Sauvé's contribution to the quality of life in Canada. Mme Sauvé served as an inspiration to all Canadians throughout her productive career as a journalist, Member of Parliament, Speaker of the House, and finally as Governor General.*



move to MMCs will fundamentally change mail services in Canada by improving efficiency, productivity and reliability.

MMCs are assigned specific territories and are responsible for collection and delivery work, including relay bag transport, street letter box clearances and mail pickup from designated customers.

For customers this means dealing with the same person daily — putting a face to the Corporation's customer service commitment. MMCs may carry products so they can respond to requests. Their trucks will be equipped with containers allowing for quicker sortation once the mail reaches the plant. The Corporation expects to have MMC service available across Canada by the end of 1998/99.

Canada Post Corporation is proud to acknowledge the work of the independent Postal Service Customer Councils in each division and Better Business Bureaus throughout Canada who address unresolved customer concerns and provide community input on better serving our customers.

#### *Helping customers manage their mail*

Canada Post Corporation also offers its business, government and agency customers a customized evaluation of their internal mail operations to help them reduce costs and improve reliability. The Corporation will help re-engineer and implement changes to their system or will assume responsibility for managing their mail services. The service was launched in January 1994.

Canada Post Corporation has earned a worldwide reputation for its consulting services. Canada Post Systems Management Limited markets the management systems and postal technology such as Track and Trace developed by the Corporation to control its own domestic operations to other postal administrations. Since it was established in June 1990, CPSML has signed over 40 contracts with postal administrations worldwide.

Other initiatives launched during the year include a national, toll-free number for Priority Courier customers, satellite tracking on 25 per cent of the Corporation's highway trucking services, the opening of another CONNEXIONS Direct Marketing Resource Centre in Toronto and the installation of new postal vending machines in 11 test sites. The vending machines stock up to 16 standard retail products, accept from \$2 to \$20 and give change.

## **Products and Services**

---

*Canada Post Corporation strives to market competitive products and services to meet its customers' needs.*

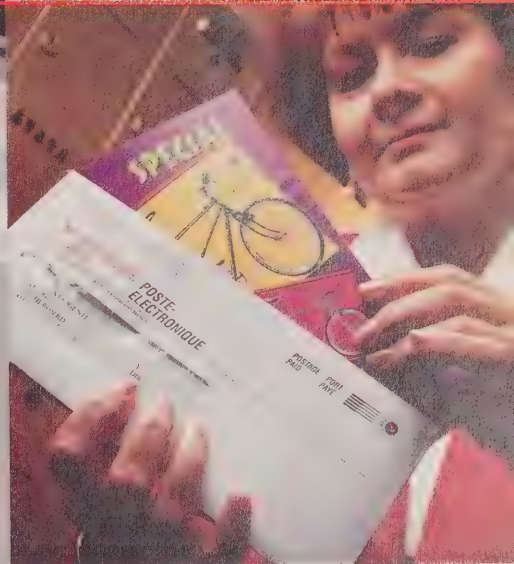
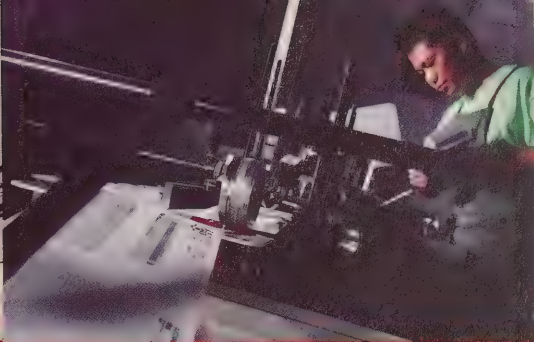
*Excerpt from Canada Post Corporation's Operating Principles*

---

#### *Simplified and market-responsive products and services*

During the year, Canada Post Corporation began to redefine and simplify its product line and introduce new time-sensitive products. This is the first step in the Corporation's aggressive move to brand marketing and its continued drive to develop more market-responsive products and services options.





*Representative Margaret Finlay (left) explains how Admail can be used as a cost-effective and powerful marketing tool to a customer in the newly opened CONNEXIONS centre in Toronto's business and financial district. Stephen Yip, a postal clerk in the Volume Electronic Mail Centre in Canada Post's South Central Letter Processing Plant in Toronto, oversees the preparation of a mailing for a major Admail customer.*



XPRESSPOST was launched in 1993/94 in response to customers looking for a cost-effective alternative to courier and regular mail for sending time-sensitive documents and packages. XPRESSPOST includes features such as guaranteed service between major cities across Canada, dedicated customer service through an 800 number and verification of delivery.

After consultation with the Canadian direct marketing industry, the Corporation restructured its family of Addressed Admail products. Changes were made to the rate structure and specifications to broaden the products' general appeal and make it possible for more companies to do business with Canada Post Corporation. Today, four options based on volumes are offered, two designed specifically to meet the needs of businesses with smaller mailings.

Since proper addressing is vital to an efficient national information and parcel delivery service, Canada Post Corporation has introduced a convenient way to register changes of address. To the more than 15 per cent of Canadians who move each year, the Corporation has introduced EXPRESSMOVE, a kit that simplifies the task of registering their change of address and of notifying mailers of mail redirection. This service also helps mailers to keep their mailing lists current and thus reduce their costs.

*Canada Post Corporation — a major player in electronic mail business*

Canada Post Corporation is aware that it cannot depend on growth in domestic or international lettermail to bring in the needed revenue. Therefore,

the Corporation has positioned itself as a major player in the electronic mail business by exploiting its unique distribution and delivery advantage — access into nearly 12 million business and home addresses across Canada.

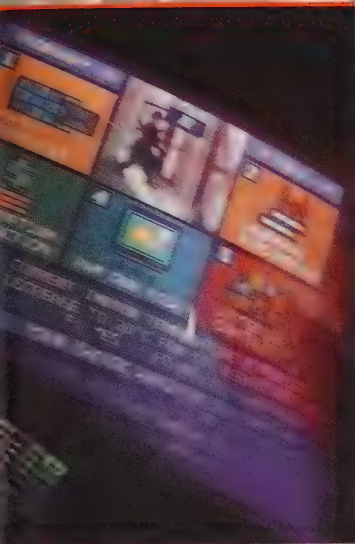
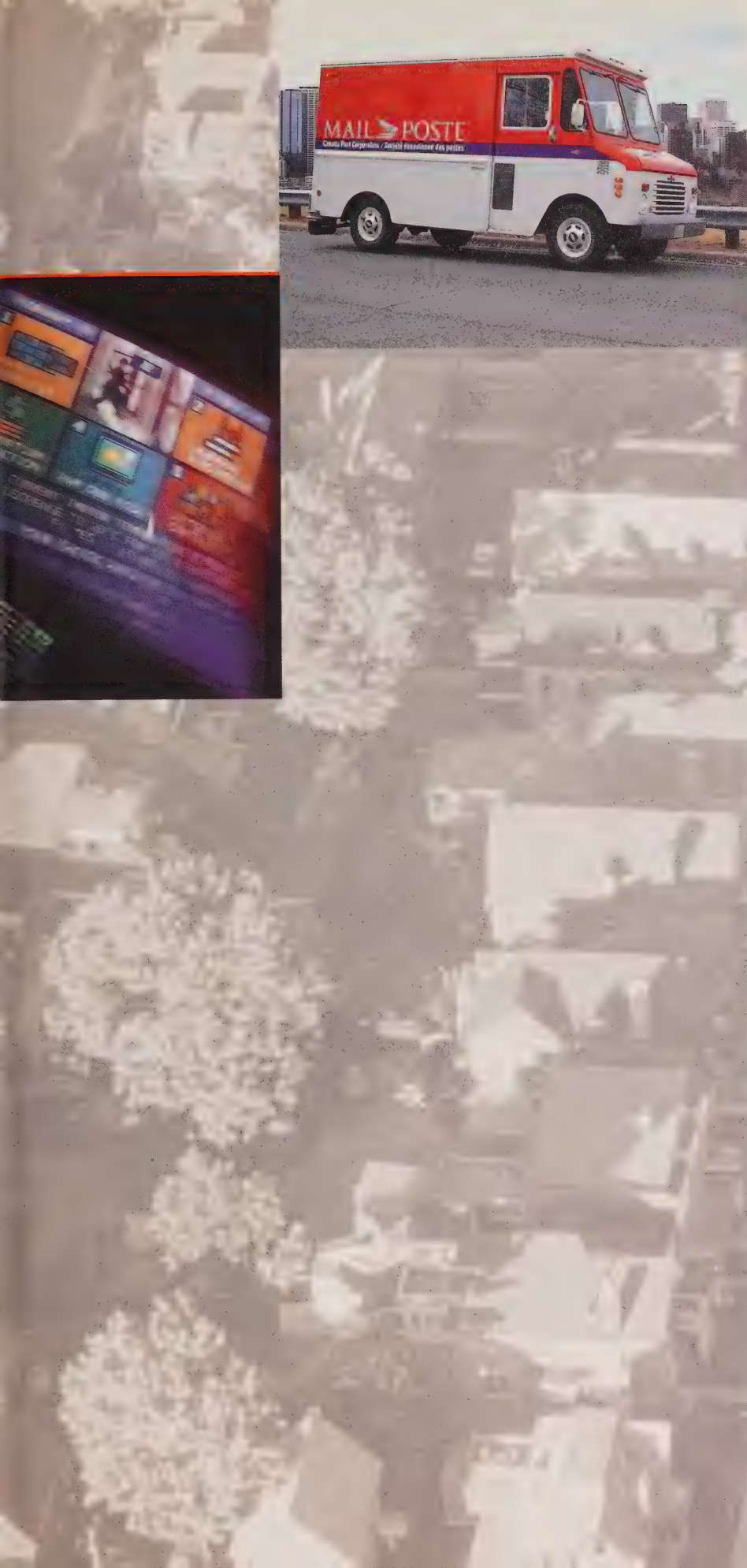
Canada Post Corporation acts as a physical bridge to deliver what is called hybrid mail — where regardless of the originating medium, it can deliver the sender's message physically, by fax or electronically.

Canada Post Corporation offers Lettermail Plus and Admail Plus which allow businesses to supply us with their messages and client lists electronically. The Corporation laser-prints, folds and inserts the mail piece into an envelope and delivers it within local service standards.

Canada Post Corporation is also testing OMNIPOST, a product that allows individuals or small businesses to produce a message on their own PC and transmit it to the Corporation for delivery directly to another PC, to a fax, or to a CPC print site for hard-copy hand delivery.

In carrying out this unique role as the nation's universal and cost-effective information transfer and distribution system, Canada Post Corporation bridges the gap between technologically equipped large volume mailers and individual Canadians. In developing its electronic network, the Corporation is also working to ensure that there is an effective link between those with and without access to the latest technology.





*Canada Post Corporation has partnered with a consortium, called UBI, to provide a vital link in the home electronic high way. UBI intends to be the main network for the electronic distribution of goods and services. In many Canadian communities, customers will pick up the goods they order at a community mail box, strategically located near their home.*





***Canada Post Corporation provides a vital link in the home electronic highway***

Canada Post Corporation has also partnered with a consortium, called UBI, which will allow customers to order products, pay their bills and receive personalized mail electronically using an interactive terminal installed right in their home. Other partners in UBI are Le Groupe Vidéotron Ltée, Hydro-Québec, the National Bank of Canada, Loto-Québec, Vidéoway Communications Inc., and the Hearst Corporation.

Terminals will be installed in 34,000 homes in the Saguenay. These will serve as the testbed for this technology, starting in the Fall of 1995.

***Strategic partnerships continue to be key to success***

Strategic partnerships are becoming more common as many worldclass companies look for cost-effective ways to meet competitive pressures and protect their domestic and international market shares. Canada Post Corporation is no exception.

The Corporation increased its market share in the domestic courier market by purchasing a 75 per cent interest in Purolator Courier Limited, a market leader in Canada's small parcel express business. This strategic partnership is designed to provide a valuable exchange of experience and technical expertise which has, in turn, led to strong performance and business opportunities for both companies.

During the year, Canada Post Corporation also formed a unique alliance with the Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC), which saw the return of

banking services to the village of Princeton, Ontario. This is the first time an Automatic Teller Machine has been installed in a corporate retail outlet.

## **Commitment to Employees**

---

***Value and acknowledge other people's contribution. Recognition through immediate, positive feedback provides incentive and strong motivation.***

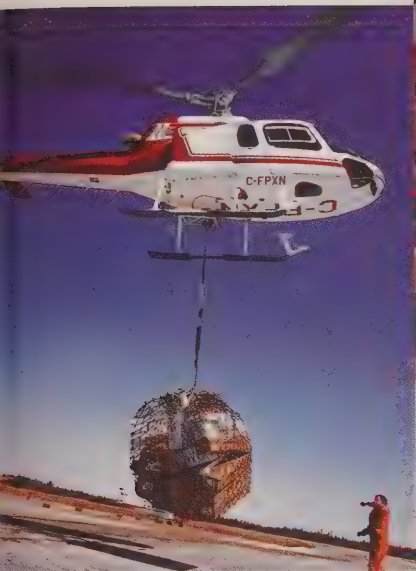
*Excerpt from Canada Post Corporation's Operating Principles*

---

***Customer service is more than just a concept to employees***

Canada Post Corporation's operating principles recognize the contribution of employees in realizing the vision of customer service. A renewed effort to recognize employees and enlist their support was a fundamental thrust for Canada Post Corporation during 1993/94.

To this end, Canada Post Corporation continued its support of such worthwhile programs as the Corporation's Heritage Club, employee suggestion and assistance programs, the Golden and Silver Postmark Awards to honour and reward personal and service achievements and a scholarship fund for the children of employees. Over \$240,000 has been awarded to the children of employees since the scholarship fund was established in 1989/90.



Gail Turner (left), assistant postmaster, and Marion Maybee, part-time assistant on the northern Ontario island reserve of Moose Factory, know their customers depend on a cost-effective and reliable mail system to act as their communications link to the rest of Canada. They give every customer personalized attention and ensure their mailings get top priority. The mail is delivered by whatever means of transportation available, from the largest cities to the most remote communities in Canada.



The Donald H. Lander Scholarship Fund was established during the year to recognize his tremendous contribution to Canada Post Corporation. Mr. Lander was President and Chief Executive Officer of the Corporation from 1986 to 1993 and is currently Chairman of the Board of Directors. Over \$19,000 has been contributed by senior executives to the fund which will award scholarships of \$1,500 to eligible students.

The Corporation is also concerned about the quality of life of its employees. It jointly chaired a committee to examine day care options with the Canadian Union of Postal Workers. This work will continue in 1994/95.

The application of sound management practices has resulted in reducing full- and part-time positions from 62,000 to 54,000 since 1981. The Corporation has used attrition and incentives for those seeking early retirement or voluntary termination to make this reduction possible.

Canada Post Corporation will continue to explore ways to make further efficiencies possible through the use of creative options such as education leave, shortened work weeks and job sharing.



*The Governor General's Flight for Freedom Award, one of four literacy awards sponsored by Canada Post Corporation, is presented annually to a literacy organization that shows long-term achievement, innovation, leadership and organizational excellence. The annual Canada Post Corporation award ceremonies this year were co-sponsored by IBM Canada Ltd. and The Financial Post.*

## Commitment to the Community

*Honour our fundamental obligation to treat each other with respect, fairness and sensitivity.*

*Excerpt from Canada Post Corporation's Operating Principles*

### *Giving back to the community*

Canada Post Corporation actively supports many local, provincial and national programs which contribute to the quality of life in Canada.

To mark the 10th anniversary of its highly successful Santa Letter-Writing program, Canada Post Corporation, in conjunction with Random House of Canada, published a bilingual book, *Dear Santa: Children's Letters to the North Pole*, featuring 60 letters written by children from across Canada. Proceeds from the sale of the book are being used to support the cause of literacy. Over 30,000 copies have been sold in Canada, making it a national best-seller.

Canada Post Corporation has also designed a program called the Reading Game to encourage five- to 11-year-olds to read by setting and reaching a reading goal. The program was incorporated into the curriculum in New Brunswick schools in 1993/94 and was introduced in Newfoundland and Winnipeg.

Canada Post Corporation employees have traditionally played an active role in their communities, contributing freely of their time and money. The Corporation has supported their efforts through its Contributions program, and Community Involvement and Coaching programs.





*Cathy Perehudoff, counter clerk in the main post office in Saskatoon, shows a customer the final in a series of four historical stamp booklets commemorating Canada's rivers. This booklet illustrates the five major rivers used by fur traders in early Canada. The heritage post office in Greenwood, British Columbia, is symbolic of Canada Post Corporation's roots in the community.*





One effort by an employee in the Corporation's Pacific Division was the development of the 1994 "Touching Moments" calendar, featuring photographs of lighthearted encounters between postal workers and children. Letter carriers carried copies of the calendar on their routes. The funds raised by the sale of this \$7 calendar were donated to the B.C. Children's Hospital.

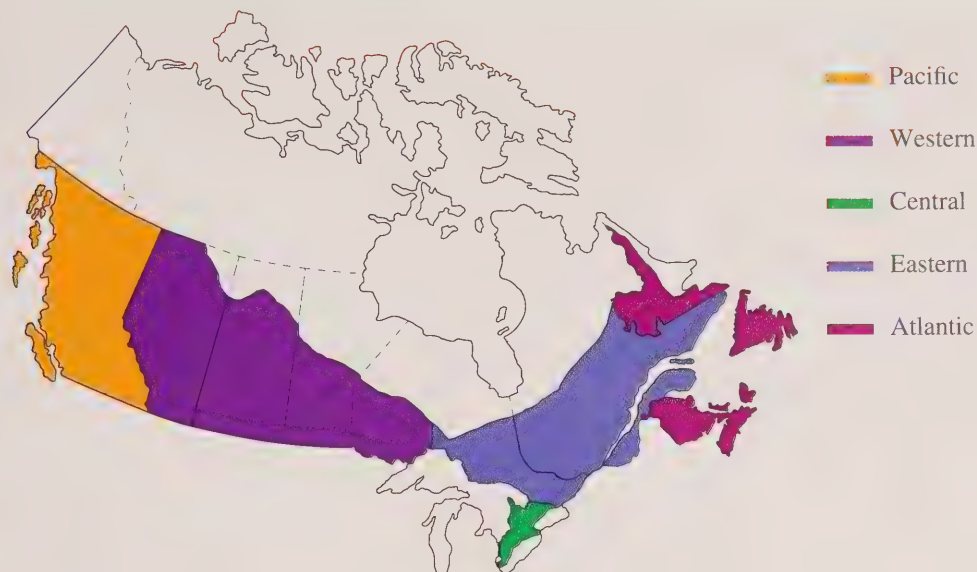
Canada Post Corporation Heritage Club members were also the first corporate representatives to join Revenue Canada Taxation's volunteer income tax program, helping employees and a large number of people in their community to file income tax returns.

In a different way, Canada Post Corporation also contributes to the quality of Canadian life through its environmental efforts. During the year, the Corporation joined Canon Inc.'s Clean Earth Campaign, a worldwide toner cartridge recycling program. Canada Post Corporation is the program's carrier of choice for the return of used cartridges.

The direct marketing industry has established methods by which consumers are able to reduce the amount of unwanted direct mail that they receive. Canada Post Corporation is now working with members of the Print Advertising industry to develop means by which consumers can also reduce the amount of unwanted unaddressed print materials that are received. The Corporation is also promoting the use of recycled and recyclable papers.

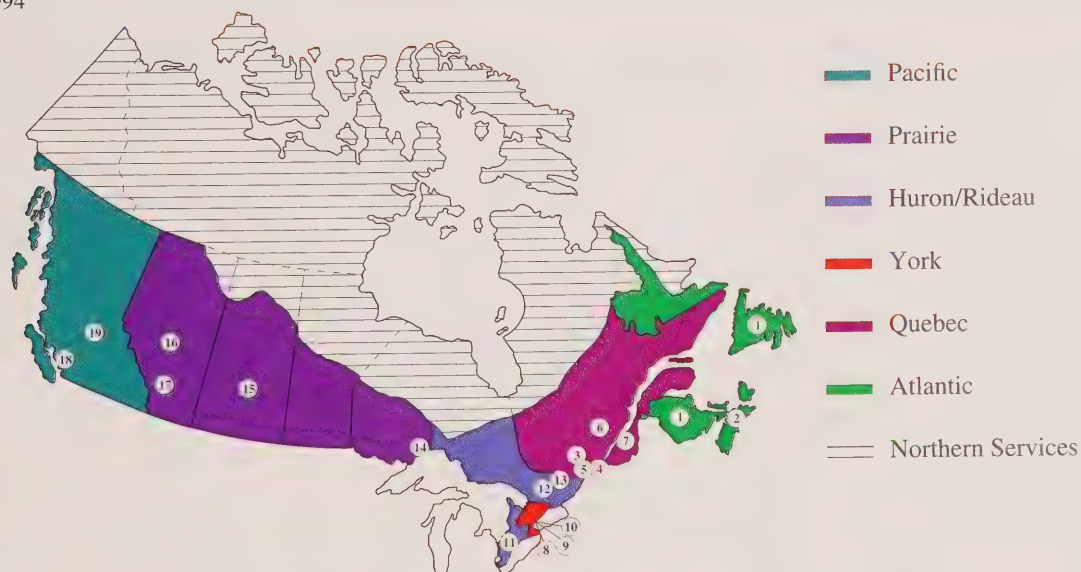
This commitment to the quality of life in Canada will continue to be a priority for the Corporation in the upcoming year.

## Operating Regions



## Divisions and Sales Districts

as of April 1, 1994



1. Atlantic – NB/NF
2. Atlantic – NS/PE
3. Quebec – Montreal North Shore
4. Quebec – Montreal South Shore
5. Quebec – Montreal
6. Quebec – Metro
7. Quebec Regions

8. York – West
9. York – East
10. York – National Accounts
11. Huron/Rideau – S.W. Ontario
12. Huron/Rideau – E. Ontario
13. Huron/Rideau – National Capital Region

14. Prairie – N.W. Ontario – Manitoba
15. Prairie – Saskatchewan
16. Prairie – N. Alberta
17. Prairie – S. Alberta
18. Pacific – Vancouver/South B.C.
19. Pacific – Vancouver/North B.C.



---

## Board of Directors

as of March 26, 1994

■▲◆◆ **Donald H. Lander**

*Ottawa, Ontario*  
Chairman of the Board of Directors  
Canada Post Corporation

■◆◆ **Georges C. Clermont, Q.C.**

*Ottawa, Ontario*  
President and Chief Executive Officer  
Canada Post Corporation

■▲◆ **Micheline Bouchard**

*Saint-Bruno, Quebec*  
Vice-Chairman of the Board of Directors  
Vice-President, Marketing  
DMR Group Inc.

● **Peter A.G. Cameron**

*Toronto, Ontario*  
Chairman  
The Garfield Group

▲◆ **Julia E. Foster**

*Toronto, Ontario*  
President  
Olympic Trust of Canada

■▲ **Larry Grossman, Q.C.**

*Toronto, Ontario*  
Macaulay, Chusid & Friedman  
Barristers and Solicitors

■▲ **Kay M. LeMessurier**

*St. John's, Newfoundland*  
President  
Atlantic Business Campuses Inc.

**M. Heather Robertson**

*Halifax, Nova Scotia*  
Partner  
Burchell MacDougall  
Barristers and Solicitors

▲◆ **Judith M. Romanchuk**

*Calgary, Alberta*  
Senior Vice-President  
BBN James Capel Inc.

■◆ **Pierre Roy**

*Île des Sœurs, Quebec*  
Partner  
Chartier, Moisan & Associés Inc.

◆ **Bud Smith, Q.C.**

*Kamloops, British Columbia*  
President  
Mejia Property Inc.

■ Member of the Executive Committee

▲ Member of the Audit Committee

● Member of the Compensation Committee

◆ Member of the Human Resources Committee

---

## Officers of the Corporation

as of March 26, 1994

**Donald H. Lander**

Chairman of the Board of Directors

**Georges C. Clermont, Q.C.**

President and Chief Executive Officer

**Léo Blanchette**

Senior Vice-President  
Operations

**Ian A. Bourne**

Senior Vice-President and  
Chief Financial Officer

**Paul Courtemanche**

Vice-President  
Marketing and Sales

**Gilles Farley**

Vice-President  
Engineering and  
Program Development

**Robert C. Johnson**

Senior Vice-President  
Commercial Operations

**C. Anne Joynt**

Vice-President  
Mail Operations

**Henry J. Klassen**

Vice-President  
Strategic Planning, Information  
Technology and Purchasing

**Elisabeth C. Kriegler**

Senior Vice-President  
Administration

**André Malo**

Vice-President  
Mail Management Services  
and Area Vice-President  
(Eastern and Northern)

**Peter T. McInenly, Q.C.**

Vice-President  
Corporate Affairs

**Gerry Roy**

Area Vice-President  
(Central)

**Don Swanson**

Area Vice-President  
(Western)

**D. Kenneth Tucker**

President  
Messagz

**André Villeneuve**

Vice-President  
Human Resources

**George Wilton**

President  
Canada Post Systems  
Management Limited

**N. Roger Gauthier**

Corporate Secretary

**C. Dereck L. Millar**

Corporate Treasurer

# *F i n a n c i a l   P e r f o r m a n c e*

<b>22</b>	Our Financial Performance
<b>24</b>	Consolidated Statement of Income and Retained Earnings
<b>25</b>	Consolidated Statement of Cash Flow
<b>26</b>	Consolidated Balance Sheet
<b>27</b>	Notes to Consolidated Financial Statements
<b>33</b>	Management's Responsibility for Financial Information
<b>34</b>	Auditors' Report

# *O u r   F i n a n c i a l   P e r f o r m a n c e*

## *Overview*

The Corporation earned \$26 million from consolidated operations compared to \$82 million last year.

The impact of non-operating items and costs of restructuring resulted in a reported net loss of \$270 million. Net income last year aggregated \$26 million and the 1993/94 plan was \$35 million.

Consolidated results include those of PCL Courier Holdings Inc. in which Canada Post Corporation acquired controlling interest as of November 26, 1993.

## *Revenue from Operations*

Revenue from operations increased by \$206 million from \$3,909 million in 1992/93 to \$4,115 million in 1993/94 largely as a result of the addition of revenue from PCL Courier Holdings Inc. Reduced economic activity and increased competition resulted in a lower than planned revenue of \$138 million.

Communications market revenue grew by \$21 million (1.0 per cent). Growth in commercial business with large volume mailers continues to be offset by declines in the small business and consumer segments of the market. Lettermail volumes showed minimal growth as transition to alternative communication methods continues to escalate.

In the advertising market, revenue declined by \$17 million, a reduction of 2.2 per cent. Addressed admail revenue grew marginally, while unaddressed admail revenue contributed growth of 7.6 per cent.

Publication mail volumes however declined by 8.1 per cent. The reduction in volumes primarily related to economic conditions, combined with reduced levels of government support to the publication industry, resulted in reduced revenues of 15.6 per cent.

The physical distribution market revenues increased by 25.5 per cent due to the acquisition of controlling interest in PCL Courier Holdings Inc. This market continues to experience increased competitive pricing pressures.

Other revenues grew by \$25 million, reflecting the Corporation's effort to expand to new markets. Increases in non-postal products revenue and handling fees from the collection of duty on behalf of the Government were offset by reduced revenue from inbound international volumes from foreign postal administrations.

## *Cost of Operations*

Cost of consolidated operations increased to \$4,089 million from a 1992/93 value of \$3,827 million. Cost of operations was \$43 million (1.0 per cent) below plan.

Increased mail volumes, both domestic and outbound international, created pressure on operating costs. The overall improvements in efficiencies in mail processing activities of 4.5 per cent and letter carrier delivery of 0.7 per cent together with network improvement contributed to the better than planned



## *O u r   F i n a n c i a l   P e r f o r m a n c e*

results for 1993/94. Costs in support of the retail network declined as the Corporation expanded its private sector network. Despite operational labour efficiencies, wage rate increases in existing labour contracts exceeded inflation and business growth potential.

During the year the Corporation entered into an agreement to outsource computing and communication utility services. In support of this initiative the Corporation disposed of its computing and communications network and supporting assets for \$142 million. Non-recurring transitional costs in support of the establishment of this agreement have been charged to operations.

### *Other Income and Expense*

In 1993/94 the Corporation incurred \$59 million to complete a multi-year program of restructuring initiatives in support of a more efficient and effective postal system.

In establishing the Corporation's 1994/95 to 1998/99 Corporate Plan, management proposed and the Government as shareholder has approved certain initiatives to further improve the network and reduce the administrative cost base. These infrastructure changes which will take three years to implement are made possible by the technological advances and service improvements achieved in recent years and are required to meet the ever-increasing competitive pressures in all markets. A non-recurring charge of \$223 million has been included in restructuring costs.

### *Capital Investment*

Capital investment increased by \$92 million over 1992/93 to \$272 million of which \$64 million was a non-cash transaction. Capital investment focused on business development activities with continued commitment to improved efficiency and quality customer service.

Investment in the mail processing and distribution network included continued upgrading of letter sorting equipment, such as the multiline optical character readers and video encoding systems. Capital investment in the collection and delivery network included continued investment in cost-effective community mail boxes, kiosks and equipment to support new points of call.

The Corporation had held a long-term mortgage receivable that recognized incremental income upon approval of specific zoning densities on a real estate property. During the year the Corporation negotiated a non-cash transaction to exchange the mortgage for the property which is currently held for investment.

The Corporation acquired controlling interest in PCL Courier Holdings Inc. to solidify its market position in the domestic courier market. The share acquisition value of 75 per cent of the equity of Purolator Courier Limited aggregated \$55 million.

## *Consolidated Statement of Income and Retained Earnings*

Years ended (in thousands of dollars)	March 26 1994	March 31 1993
<b>Revenue from operations</b>	<b>\$4,115,554</b>	<b>\$3,909,372</b>
<b>Cost of operations</b>	<b>4,089,321</b>	<b>3,827,499</b>
<b>Income from operations</b>	<b>26,233</b>	<b>81,873</b>
<b>Other income</b>		
Gain (loss) on disposal of capital assets	(732)	4,396
Interest	3,126	6,927
	<b>2,394</b>	<b>11,323</b>
<b>Other expense</b>		
Restructuring costs (note 4)	282,053	54,023
Interest (note 9)	16,964	13,546
	<b>299,017</b>	<b>67,569</b>
<b>Net income (loss)</b>	<b>(270,390)</b>	<b>25,627</b>
<b>Deficit</b>		
Beginning of year	(17,893)	(43,520)
<b>End of year</b>	<b>\$ (288,283)</b>	<b>\$ (17,893)</b>

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*

## *Consolidated Statement of Cash Flow*

<b>Years ended (in thousands of dollars)</b>	<b>March 26 1994</b>	<b>March 31 1993</b>
<b>Cash provided by (used for)</b>		
<b>Operating activities</b>		
Net income (loss)	\$(270,390)	\$ 25,627
Items not requiring (providing) cash		
Amortization of capital assets	241,431	163,117
Amortization of goodwill	2,300	—
(Gain) loss on disposal of capital assets	732	(4,396)
Accrued termination and post-retirement benefits	54,884	31,542
Amortization of deferred development costs	14,808	15,020
	43,765	230,910
Change in non-cash working capital	92,457	(28,686)
Termination and post-retirement benefit payments	(23,282)	(28,112)
	<b>112,940</b>	<b>174,112</b>
<b>Financing activities</b>		
Redemption of preferred shares by subsidiary	(125,000)	—
Redemption of and decrease in subordinate notes	(23,806)	—
Issuance of senior notes	142,800	—
	<b>(6,006)</b>	<b>—</b>
<b>Investment activities</b>		
Acquisition of capital assets	(207,889)	(180,099)
Proceeds on disposal of capital assets	148,347	14,535
Business acquisition	(55,000)	—
Increase in long-term investments	(7,843)	—
Increase in segregated cash and investments	(17,149)	(34,904)
Deferred development costs	—	(13,924)
	<b>(139,534)</b>	<b>(214,392)</b>
<b>Decrease in cash and short-term investments</b>	<b>(32,600)</b>	<b>(40,280)</b>
<b>Cash and short-term investments at beginning of year</b>	<b>63,417</b>	<b>103,697</b>
<b>Cash and short-term investments at end of year</b>	<b>\$ 30,817</b>	<b>\$ 63,417</b>

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*

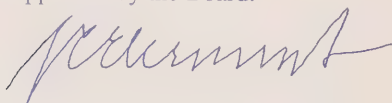


## Consolidated Balance Sheet

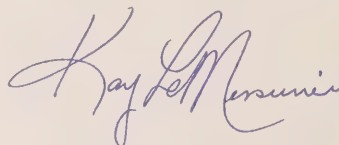
(in thousands of dollars)	March 26 1994	March 31 1993
<b>ASSETS</b>		
<b>Current assets</b>		
Cash and short-term investments	\$ 30,817	\$ 63,417
Accounts receivable	278,827	164,382
Prepaid expenses	63,635	62,928
	<b>373,279</b>	<b>290,727</b>
<b>Segregated cash and investments</b> (note 6)	<b>187,294</b>	<b>170,145</b>
<b>Capital assets</b> (note 7)	<b>1,842,184</b>	<b>1,883,675</b>
<b>Other assets</b> (note 8)	<b>210,080</b>	<b>149,585</b>
	<b>\$2,612,837</b>	<b>\$2,494,132</b>
<b>LIABILITIES AND EQUITY OF CANADA</b>		
<b>Current liabilities</b>		
Accounts payable and accrued liabilities	\$ 370,879	\$ 292,014
Salaries and benefits	308,271	179,677
Deferred revenues	178,753	171,450
Outstanding money orders	41,369	42,632
	<b>899,272</b>	<b>685,773</b>
<b>Long-term debt</b> (note 9)	<b>278,994</b>	<b>135,000</b>
<b>Termination and post-retirement benefits</b>	<b>367,682</b>	<b>336,080</b>
<b>Equity of Canada</b> (note 10)		
Contributed capital	1,355,172	1,355,172
Deficit	(288,283)	(17,893)
	<b>1,066,889</b>	<b>1,337,279</b>
	<b>\$2,612,837</b>	<b>\$2,494,132</b>

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

Approved by the Board:



President and Chief Executive Officer



Chairman of the Audit Committee

## ***Notes to Consolidated Financial Statements***

*(March 26, 1994)*

### **1. INCORPORATION**

The Corporation was established by the Canada Post Corporation Act to operate a postal service on a self-sustaining financial basis while providing a standard of service that will meet the needs of the people of Canada. The Corporation is a Crown corporation included in Part II of Schedule III to the Financial Administration Act and is an agent of Her Majesty. Canada Post Corporation is currently exempt from income taxes. However, it has been prescribed for tax purposes and effective March 27, 1994, will be subject to federal income taxation.

### **2. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES**

These consolidated financial statements have been prepared in accordance with generally accepted accounting principles. A summary of the significant accounting policies of the Corporation follows:

#### **(a) Consolidation**

The consolidated financial statements of the Corporation include the accounts of Canada Post Corporation and its wholly-owned subsidiaries, Canada Post Systems Management Limited, CINA Holdings B.V. and 2875021 Canada Limited (which has a controlling interest in PCL Courier Holdings Inc.).

Goodwill arising on the acquisition of subsidiaries is amortized on the straight-line basis over 20 years.

#### **(b) Capital assets and amortization**

Land, buildings and equipment transferred from the Government of Canada on incorporation were recorded at their fair value at that date, determined as follows:

Land	• market value based on existing use
Buildings	• amortized replacement cost
Plant equipment, vehicles, sales counter and office furniture and equipment, and other equipment	• amortized replacement cost or original cost less estimated amortization

The market value of land and the amortized replacement cost of buildings transferred by the Government of Canada were determined by independent appraisals.

Acquisitions subsequent to incorporation are recorded at cost.

The Corporation has an agreement with both the National Archives of Canada and the Canadian Museum of Civilization to operate, administer and maintain a Canadian Postal Archives and a National Postal Museum, respectively, containing philatelic material, postal artifacts, a postal library and exhibits that trace the history of the mail and other memorabilia. These collections, exhibits and books of undetermined value are not for resale and are recorded at a nominal cost.

Amortization is provided on the straight-line basis over the estimated useful lives of the following assets:

Buildings	30 and 40 years
Plant equipment	4 to 30 years
Vehicles (other than passenger and light-duty commercial)	6 to 10 years
Sales counter and office furniture and equipment	5 to 20 years
Other equipment	5 to 15 years

Amortization is provided on the diminishing balance basis at an annual rate of 30 per cent for all passenger and light-duty commercial vehicles.

**(c) Deferred development costs**

Costs incurred in the development of new mail products and the retail postal network are deferred and amortized on the straight-line basis over the expected period of economic benefit.

**(d) Revenue recognition**

Amounts received for which services have not been rendered prior to the end of the year are deferred.

**(e) Termination and post-retirement benefits**

Employees are entitled to specified termination benefits, calculated at salary levels at the time of termination, as provided under collective agreements and conditions of employment. The present value of the projected costs of termination benefits, as determined by actuarial valuation, is recorded in the accounts as a long-term liability. Such benefits accruing to employees, as well as gains and losses arising from actuarial valuation, are included in current operations.

In addition, the Corporation provides certain health care benefits to eligible retirees. Current service costs have been determined by actuarial valuation and included in current operations. Past service costs have also been determined by actuarial valuation and are being amortized over the expected average remaining service life of the employee population.

**(f) Pension plan**

Employees of the Corporation are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. Under present legislation, contributions made by the Corporation to the Plan are limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current service. These contributions, which amounted to \$89,964,000 (1993 — \$102,976,000), are included in current operations. The Corporation is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account and/or with respect to the Consolidated Revenue Fund for indexation payments under the Supplementary Retirement Benefits Act.

### **3. CHANGE IN FISCAL YEAR**

During the year the Corporation implemented a change in its fiscal year to end on the last Saturday in March, representing 52 weeks, in order to better align reporting to its operations which are managed on a weekly basis. Comparative figures are shown for the twelve months ended March 31, 1993.



#### **4. RESTRUCTURING COSTS**

During the year, the Corporation completed a program of significant initiatives to establish a more efficient and effective postal system. Costs included the development and implementation of management and operating systems as well as the realignment of resources.

In addition, the Corporation has established a non-recurring restructuring charge relating to a multi-year program of network changes to rationalize and consolidate facilities and organization.

#### **5. BUSINESS ACQUISITION**

Effective November 26, 1993, the Corporation's wholly-owned subsidiary, 2875021 Canada Limited, acquired for \$55,000,000 a 75% interest in PCL Courier Holdings Inc., which owns all of the shares of Purolator Courier Limited. This acquisition was accounted for by the purchase method with the results of operations being included in the Corporation's consolidated financial statements from the date of acquisition. Net assets acquired consist of total assets of \$152,792,000, total liabilities of \$235,262,000 (including long-term debt of \$150,000,000) and goodwill of \$137,470,000. Incremental costs specifically identifiable to the purchase have been added to the cost of the acquisition.

Tax loss carry-forwards of approximately \$46,000,000 are available to reduce its future income taxes expiring by the year 2000. The benefit of these tax loss carry-forwards and \$8,000,000 of net unclaimed tax deductions have not been recognized in the Corporation's consolidated financial statements.

#### **6. SEGREGATED CASH AND INVESTMENTS**

The Corporation has segregated certain cash and investments, recorded at cost, for the purpose only of managing cash flows relating to the employee termination benefits liability.

#### **7. CAPITAL ASSETS**

(in thousands of dollars)	1994		1993	
	Cost	Accumulated amortization	Net	Net
Land	\$ 289,388	\$ —	\$ 289,388	\$ 211,170
Buildings	1,284,340	569,073	715,267	780,756
Plant equipment	797,633	368,293	429,340	428,548
Vehicles	109,711	93,997	15,714	22,444
Sales counter and office furniture and equipment	257,413	125,268	132,145	217,136
Other equipment	373,481	113,152	260,329	223,620
Collection of postal memorabilia	1	—	1	1
	<b>\$3,111,967</b>	<b>\$1,269,783</b>	<b>\$1,842,184</b>	<b>\$1,883,675</b>

## 8. OTHER ASSETS

(in thousands of dollars)	1994	1993
Goodwill, net of accumulated amortization	\$135,170	\$ —
Mortgage receivable	—	63,900
Deferred development costs	34,061	48,869
Investment in G.D. Net B.V., at cost	35,568	32,388
Other	5,281	4,428
	<b>\$210,080</b>	<b>\$149,585</b>

As part of a real estate agreement, the Corporation acquired certain property in exchange for the discharge of the mortgage receivable.

## 9. LONG-TERM DEBT

(in thousands of dollars)	1994	1993
10 year loan from the Government of Canada due April 1998, interest at 9.705%.	\$ 80,000	\$ 80,000
Non-redeemable bonds maturing March 2016, interest at 10.35%.	55,000	55,000
US\$105,000 10 year Senior Notes issued by Purolator Courier Limited, due March 2004, interest at 8.83%, principal payments due in equal instalments over the last five years of the term. In connection with this unguaranteed debt, Purolator Courier Limited has given its lenders a security interest in substantially all of its assets. Under the indenture, Purolator Courier Limited is subject to certain financial and other covenants throughout the debt term.	142,800	—
Purolator Courier Limited entered into currency swaps covering all principal and interest payments and, as a result, the principal balance has been effectively converted to CAN\$142,800 at 10.1%.		
Subordinate notes issued by PCL Courier Holdings Inc. due October 1998, interest at 12.5%.	1,194	—
	<b>\$278,994</b>	<b>\$135,000</b>

Interest expense on long-term debt was \$15,284,000 (1993 — \$13,457,000).

## **10. EQUITY OF CANADA**

The Canada Post Corporation Act has been amended to provide for the establishment of a share capital structure. The Corporation is authorized to issue shares to the Government of Canada based on the net asset value of the Corporation on the date of the first issue of shares, as determined by the Board of Directors, with the approval of the Treasury Board.

## **11. CONTINGENCIES**

(a) Two complaints have been filed with the Canadian Human Rights Commission alleging discrimination by the Corporation concerning work of equal value. The Commission is still presenting its evidence before the Tribunal with respect to one complaint and has not begun its investigation of the second. The outcome of these complaints is not currently determinable. Settlement, if any, arising from resolution of these matters will be recovered in future postal rates (as determined in accordance with the Canada Post Corporation Act) and/or from the Government of Canada.

(b) Employees are permitted to accumulate unused sick leave. However, such leave entitlements do not vest and can be used only in the event of illness. The amount of accumulated sick leave entitlements which will become payable in future years cannot reasonably be determined. Payments of sick leave benefits are included in current operations.

(c) Labour contracts between the Corporation and certain bargaining units have expired and are at various stages of negotiation, the outcome of which is not currently determinable. These labour contracts represent approximately 10,700 full-time and 3,700 part-time employees in total and consist of the following bargaining units: Public Service Alliance of Canada, Canadian Postmasters and Assistants Association, Association of Postal Officials of Canada, International Brotherhood of Electrical Workers and The Professional Institute of the Public Service of Canada (PIPS).

## **12. COMMITMENTS**

During the year, the Corporation entered into a 10 year outsourcing agreement for certain computing and communication utility services. The Corporation's future minimum payments required under this agreement as well as facilities and other operating leases with terms in excess of one year, are as follows:

**(in thousands of dollars)**

1995	\$ 185,699
1996	160,141
1997	131,305
1998	115,769
1999	97,513
2000 and thereafter	415,430
	<b>\$1,105,857</b>



### ***13. RELATED-PARTY TRANSACTIONS***

The Corporation had the following transactions with related parties in addition to those disclosed elsewhere in these consolidated financial statements.

#### **(a) Payments on behalf of postal users**

Where Government policy requires the Corporation to provide services at rates less than costs to the publication industry, and for Government free mail, literature for the blind and Northern air stage services, the Government of Canada compensates the Corporation for foregone postage revenue from those sources. Revenues amounting to \$114,900,000 (1993 — \$147,983,000) are included in revenue from operations.

#### **(b) Property management**

The Corporation has incurred net operating costs of \$186,248,000 (1993 — \$213,154,000) in respect of a property management arrangement with the Department of Public Works to manage substantially all of the Corporation's real property. In addition, capital expenditures amounted to \$7,373,000 (1993 — \$8,619,000).

#### **(c) Other**

The Corporation has other transactions with the Government of Canada, its agencies and other Crown corporations. These include the provision of postal services and the purchase of rail transportation.

As a result of all of the above transactions, the amounts due from and to these parties are \$34,415,000 (1993 — \$23,401,000) and \$80,750,000 (1993 — \$111,900,000) respectively.

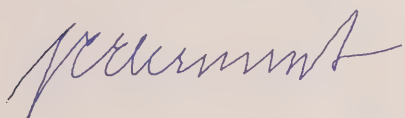
## *Management's Responsibility for Financial Information*

Management and the Board of Directors are responsible for the consolidated financial statements and all other information presented in this Annual Report in accordance with the Financial Administration Act and regulations. The consolidated financial statements have been prepared by management in accordance with generally accepted accounting principles and, where appropriate, include amounts based on management's best estimates and judgements. Financial information presented elsewhere in this Annual Report is consistent with that in the financial statements.

Canada Post Corporation is dedicated to the highest standards of integrity in its business conduct as reflected in its key written policy statements. To safeguard Company assets, Canada Post Corporation has a sound and dynamic set of internal financial controls and procedures that balance benefits and costs. Management has developed and maintains financial and management controls, information systems and management practices to provide reasonable assurance of the reliability of financial information in accordance with the Financial Administration Act and regulations, as well as the Canada Post Corporation Act and by-laws of the Corporation. Internal audits are conducted to assess management systems and practices, and reports are issued to the Management Executive Committee and the Audit Committee of the Board.

The Board of Directors ensures that management fulfils its responsibilities for financial information and internal control principally through the Audit Committee, which is composed of six directors, none of whom is an employee of the Corporation. The Audit Committee meets quarterly to oversee the internal audit activities of the Corporation, and at least annually to review the consolidated financial statements and the external auditors' report thereon and recommend them to the Board of Directors for approval.

Each year, the Governor in Council appoints the Corporation's external auditors. Ernst & Young were reappointed for the current fiscal year. They audit the consolidated financial statements and report to the Audit Committee as well as the Minister responsible for Canada Post Corporation.



*President and Chief Executive Officer*



*Senior Vice-President and  
Chief Financial Officer*

*May 4, 1994*

## *Auditors' Report*

To the Minister responsible for Canada Post Corporation:

We have audited the consolidated balance sheet of Canada Post Corporation as at March 26, 1994, and the consolidated statements of income and retained earnings and cash flow for the year then ended (pages 24 to 32). These financial statements are the responsibility of the Corporation's management. Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audit.

We conducted our audit in accordance with generally accepted auditing standards. Those standards require that we plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In our opinion, these consolidated financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at March 26, 1994, and the results of its operations and the changes in its financial position for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles. As required by the Financial Administration Act, we report that, in our opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in our opinion, the transactions of the Corporation and of its wholly-owned subsidiaries that have come to our notice during our audit of the consolidated financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the Financial Administration Act and regulations, the Canada Post Corporation Act and the by-laws of the Corporation and its wholly-owned subsidiaries.

Ottawa, Canada  
May 4, 1994

The logo for Ernst & Young, featuring the company name in a stylized, handwritten script font.

Ernst & Young  
Chartered Accountants



## Five - Year Review

(in millions of dollars)

1993/94\* 1992/93 1991/92 1990/91 1989/90

### OPERATIONS

<b>Revenue from operations</b>	<b>4,115</b>	3,909	3,804	3,739	3,580
<b>Cost of operations</b>	<b>4,089</b>	3,827	3,905	3,664	3,473
<b>Income (loss) from operations</b>	<b>26</b>	82	(101)	75	107
Per cent of revenue from operations	<b>0.6%</b>	2.1%	(2.7)%	2.0%	3.0%
<b>Other income (expense)</b>	<b>(296)</b>	(56)	(27)	(61)	42
<b>Net income (loss)</b>	<b>(270)</b>	26	(128)	14	149
Return on equity	<b>—</b>	1.9%	—	1.0%	10.5%

### BALANCE SHEET

<b>Assets</b>					
Current	<b>373</b>	291	299	547	554
Capital	<b>1,842</b>	1,884	1,877	1,947	1,828
Other	<b>398</b>	319	286	168	126
	<b>2,613</b>	2,494	2,462	2,662	2,508
<b>Liabilities and equity of Canada</b>					
Current	<b>899</b>	686	682	740	604
Long-term debt	<b>279</b>	135	135	135	80
Termination and post-retirement benefits	<b>368</b>	336	333	342	334
Equity of Canada	<b>1,067</b>	1,337	1,312	1,445	1,490
	<b>2,613</b>	2,494	2,462	2,662	2,508

### CAPITAL ASSET ACQUISITIONS

Land and buildings	<b>120</b>	38	12	76	59
Operating equipment	<b>113</b>	104	61	156	111
Office and other equipment	<b>39</b>	38	22	37	150
	<b>272</b>	180	95	269	320

\* 1993/94 figures include the results of Purolator Courier Limited from the effective date on which the Corporation acquired a controlling interest.

## Five - Year Review

	1993/94	1992/93	1991/92	1990/91	1989/90
<b>OPERATING DIMENSIONS</b>					
<b>Revenue from operations by market segment</b> <i>(in millions of dollars)</i>					
Communications market	2,151	2,130	2,077	2,138	2,087
Advertising market					
Addressed	343	341	312	268	246
Unaddressed	227	211	204	187	175
Publications	190	225	252	264	290
	760	777	768	719	711
Physical distribution market	871*	694	673	620	547
Other revenue	333	308	286	262	235
Revenue from operations	4,115*	3,909	3,804	3,739	3,580
Per cent increase	5.3%	2.8%	1.7%	4.4%	5.0%
<b>Volume by market segment</b> <i>(in millions of pieces)</i>					
Communications market	4,515	4,486	4,498	4,656	4,629
Advertising market					
Addressed	1,321	1,286	1,210	1,168	1,103
Unaddressed	4,413	3,967	3,556	3,101	2,640
Publications	451	491	519	567	592
	6,185	5,744	5,285	4,836	4,335
Physical distribution market	210*	180	175	165	156
Total volume	10,910*	10,410	9,958	9,657	9,120
Per cent increase	4.8%	4.5%	3.1%	5.9%	10.3%
<b>Employment – operations</b>					
Millions of hours paid	118.2*	118.4	121.6	127.8	130.9
Per cent decrease	(0.2)%	(2.6)%	(4.9)%	(2.4)%	(0.9)%
<b>Employee strength</b> <i>(at year-end)</i>					
Full-time	49,913*	44,683	46,666	49,046	52,839
Part-time	12,965*	10,731	10,574	10,114	9,802
Total	62,878*	55,414	57,240	59,160	62,641
<b>OPERATING PERFORMANCE</b>					
<b>Efficiency indicators</b>					
Pieces of mail processed per hour paid**	320.6	306.8	293.9	276.9	261.6
Per cent increase	4.5%	4.4%	6.1%	5.8%	5.5%
Letter carrier points of delivery per hour paid	54.1	53.7	52.1	49.9	48.3
Per cent increase	0.7%	3.1%	4.4%	3.3%	1.7%
<b>Work stoppages</b>					
Thousands of hours lost	—	—	1,356.5	0.2	2.8

\* 1993/94 figures include the results of Purolator Courier Limited from the effective date on which the Corporation acquired a controlling interest.

\*\* Comparative figures have been reclassified to conform with current year's presentation.

1989-90 1990-91 1991-92 1992-93 1993-94

ASPECTS DE L'EXPLOITATION

Produits d'exploitation par secteur de marché (en millions de dollars) 2 151 2 130 2 077 2 138 2 087

Marché de la publicité 343 341 312 268 246  
Avec adresse 227 211 204 187 175  
Sans adresse 190 225 252 264 290  
Publications 760 777 768 719 711

Marché de la distribution physique 871\* 694 673 620 547  
Autres produits 333 308 286 262 235

Produits d'exploitation 4 115\* 3 909 3 804 3 739 3 580  
Pourcentage d'augmentation 5,3 % 2,8 % 1,7 % 4,4 % 5,0

Volume par secteur de marché (en millions d'envois) 4 515 4 486 4 498 4 656 4 629

Marché de la publicité 1 321 1 286 1 210 1 168 1 103  
Avec adresse 4 413 3 967 3 556 3 101 2 640  
Sans adresse 451 491 519 567 592  
Publications 6 185 5 744 5 285 4 836 4 335

Marché de la distribution physique 210\* 180 175 165 156

Volume total 10 910\* 10 410 9 958 9 657 9 120  
Pourcentage d'augmentation 4,8 % 4,5 % 3,1 % 5,9 % 10,3

Main-d'œuvre – exploitation 118,2\* 118,4 121,6 127,8 130,9  
Millions d'heures rémunérées (0,2)% (2,6)% (4,9)% (2,4)% (0,9)  
Pourcentage de diminution

Effectif (en fin d'exercice) 49 913\* 44 683 46 666 49 046 52 839  
À temps plein 12 965\* 10 731 10 574 10 114 9 802  
À temps partiel 62 878\* 55 414 57 240 59 160 62 641

RENDEMENT DE L'EXPLOITATION

Indicateurs de rendement 320,6 306,8 293,9 276,9 261,6  
Objets traités par heure rémunérée\*\* 4,5 % 4,4 % 6,1 % 5,8 % 5,5  
Pourcentage d'augmentation

Points de remise desservis par facteur par heure rémunérée 54,1 53,7 52,1 49,9 48,3  
Pourcentage d'augmentation 0,7 % 3,1 % 4,4 % 3,3 % 1,7

Arrêts de travail — — 1 356,5 0,2 2,8  
Milliers d'heures perdues

\* Les chiffres de 1993-1994 incluent les résultats de Purolator Courier Limited depuis la date d'acquisition d'une participation  
\*\* Les chiffres correspondants des exercices précédents ont été reclassés afin d'être conformes à la présentation de l'exercice écoulé.



# R é t r o s p e c t i v e d e c i n q a n s

(en millions de dollars)

EXPLOITATION	1993-94*	1992-93	1991-92	1990-91	1989-90
<b>Produits d'exploitation</b>	4 115	3 909	3 804	3 739	3 580
<b>Coûts d'exploitation</b>	4 089	3 827	3 905	3 664	3 473
<b>Bénéfice (perte) d'exploitation</b>	26	82	(101)	75	107
Pourcentage des produits d'exploitation	0,6 %	2,1 %	(2,7) %	2,0 %	3,0 %
<b>Autres produits (charges)</b>	(296)	(56)	(27)	(61)	42
<b>Bénéfice net (perte nette)</b>	(270)	26	(128)	14	149
Rendement de l'avoir	—	1,9 %	—	1,0 %	10,5 %

## BILAN

<b>Actif</b>	373	291	299	547	554
À court terme	1 842	1 884	1 877	1 947	1 828
Immobilisations	398	319	286	168	126
Autres	2 613	2 494	2 462	2 662	2 508
<b>Passif et avoir du Canada</b>	899	686	682	740	604
À court terme	279	135	135	135	80
Dette à long terme	368	336	333	342	334
Indemnités de cessation d'emploi et prestations aux retraités	1 067	1 337	1 312	1 445	1 490
Avoir du Canada	2 613	2 494	2 462	2 662	2 508

## ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS

Terrains et bâtiments	120	38	12	76	59
Équipement d'exploitation	113	104	61	156	111
Matériel de bureau et autres	39	38	22	37	150
	272	180	95	269	320

\* Les chiffres de 1993-1994 incluent les résultats de Purolator Courier Limited depuis la date d'acquisition d'une participation majoritaire par la Société.

## Rapport des vérificateurs

Au ministre responsable de la Société canadienne des postes

Nous avons vérifié le bilan consolidé de la Société canadienne des postes au 26 mars 1994 et les états consolidés des résultats et des bénéfices non répartis et de l'évolution des mouvements de trésorerie de l'exercice clos à cette date (pages 24 à 32). La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Société. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À notre avis, ces états financiers consolidés présentent fidèlement, à tous égards importants, la situation financière de la Société au 26 mars 1994 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'exercice clos à cette date selon les principes comptables généralement reconnus. Conformément aux exigences de la Loi sur la gestion des finances publiques, nous déclarons qu'à notre avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent. De plus, à notre avis, les opérations de la Société et de ses filiales en propriété exclusive dont nous avons eu connaissance au cours de notre vérification des états financiers consolidés ont été effectuées, à tous égards importants, conformément à la partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques et ses règlements, à la Loi sur la Société canadienne des postes et aux règlements administratifs de la Société et de ses filiales en propriété exclusive.

Ernst & Young

Comptables agréés

Ottawa, Canada  
le 4 mai 1994

## *Responsabilité de la direction pour l'information financière*

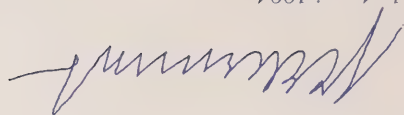
La direction et le conseil d'administration sont responsables des états financiers consolidés ainsi que de tout autre renseignement présenté dans ce rapport annuel conformément à la Loi sur la gestion des finances publiques et ses règlements. Les états financiers consolidés ont été dressés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus et compris, lorsqu'il y a lieu, des montants faisant appel au jugement et aux meilleures estimations de la direction. L'information financière présentée ailleurs dans ce rapport annuel est conforme à celle incluse dans les états financiers.

La Société canadienne des postes est fidèle, comme l'indiquent ses déclarations clés écrites, à des normes d'intégrité des plus élevées dans la conduite de ses affaires. Afin de sauvegarder ses biens, la Société canadienne des postes est pourvue de systèmes et procédures de contrôle interne financiers à la fois solides et dynamiques qui permettent d'équilibrer avantages et coûts. La direction a conçu et maintient des contrôles financiers et des contrôles de gestion, ainsi que des systèmes d'information et méthodes de gestion pour obtenir un degré raisonnable de certitude quant à la fiabilité de l'information financière, en conformité avec la Loi sur la gestion des finances publiques et ses règlements, la Loi sur la Société canadienne des postes et les règlements administratifs de la Société. Des vérifications internes sont effectuées pour évaluer ces systèmes et méthodes de gestion, et des rapports sont soumis au comité exécutif de la direction et au comité de vérification du conseil.

Le conseil d'administration s'assure que les cadres s'acquittent de leurs responsabilités à l'égard de l'information financière et du contrôle interne principalement par l'intermédiaire du comité de vérification composé de six membres dont aucun n'est à l'emploi de la Société. Le comité de vérification se réunit à chaque trimestre afin de passer en revue les activités de vérification interne de la Société. En outre, il se réunit au moins une fois l'an pour examiner les états financiers consolidés et le rapport des vérificateurs externes et recommander ceux-ci au conseil d'administration pour approbation.

Chaque année, les vérificateurs externes sont nommés par le gouverneur en conseil. Ernst & Young ont été renommés pour l'exercice courant. Ils vérifient les états financiers consolidés et soumettent leur rapport au comité de vérification ainsi qu'au ministre responsable de la Société canadienne des postes.

*Le président-directeur général,*



*le 4 mai 1994*

*Le premier vice-président*

*et directeur des finances,*





La Société a conclu les opérations suivantes avec ses apparentées en plus de celles présentes ailleurs dans les présents états financiers consolidés.

**(a) Paiements pour usagers des postes**

Dans les cas où la politique du gouvernement oblige la Société à fournir des services à des tarifs inférieurs aux coûts, notamment à l'industrie de l'édition, pour les envois postaux gratuits du gouvernement, la littérature pour les aveugles et le service de transport aux communautés du Grand Nord, le gouvernement du Canada compense la Société pour le manque à gagner de ces sources. Des revenus totalisant 114 900 000 \$ (147 983 000 \$ en 1993) sont inclus dans les produits d'exploitation.

**(b) Gestion des biens immobiliers**

La Société a engagé des frais d'exploitation nets de 186 248 000 \$ (213 154 000 \$ en 1993) à l'égard d'une entente avec le ministère des Travaux publics pour la gestion de la plupart de ses biens immobiliers. De plus, les dépenses en capital se sont établies à 7 373 000 \$ (8 619 000 \$ en 1993).

**(c) Autres**

La Société effectue d'autres opérations avec le gouvernement du Canada, ses organismes et d'autres sociétés d'État. Celles-ci incluent la prestation de services postaux et l'achat de services de transport ferroviaire.

À la suite de toutes les opérations ci-dessus, les montants débiteurs et créditeurs avec ces apparentées sont respectivement de 34 415 000 \$ (23 401 000 \$ en 1993) et 80 750 000 \$ (111 900 000 \$ en 1993).

1 105 857 \$

185 699 \$  
1995  
1996  
1997  
1998  
1999  
2000 et après

(en milliers de dollars)

Au cours de l'exercice, la Société a conclu une entente d'impartition portant sur une période de 10 ans pour certains services de télécommunications et de traitement des données. Les paiements minimums futurs que la Société devra effectuer selon les conditions de cette entente ainsi que des autres contrats de location-exploitation de plus d'un an sont les suivants :

**12. ENGAGEMENTS**

(c) Les contrats de travail entre la Société et certaines unités syndicales ont expiré et les négociations entamées en sont à diverses phases. On ne peut à ce moment déterminer l'issue de ces négociations. Ces contrats de travail représentent au total environ 10 700 employés à plein temps et 3 700 employés à temps partiel et comprennent les unités syndicales suivantes : l'Alliance de la Fonction publique du Canada, l'Association canadienne des maîtres de postes et adjoints, l'Association des officiers des postes du Canada, la Fraternité internationale des ouvriers en électricité et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (L'IPFP).

(b) Les employés peuvent accumuler des congés de maladie. Toutefois, ces congés ne constituent pas des droits acquis mais plutôt des réserves en cas de maladie future. Les frais éventuels reliés aux congés de maladie accumulés auxquels les employés auront droit ne peuvent être déterminés de façon précise. Les congés de maladie sont imputés aux charges d'exploitation au fur et à mesure qu'ils sont payés.

(a) Deux plaintes ont été déposées auprès de la Commission canadienne des droits de la personne alléguant qu'il y a eu discrimination en matière de travail à valeur égale. La Commission en est toujours à présenter ses arguments au tribunal pour l'une des plaintes et n'a pas encore procédé à l'enquête de l'autre. On ne peut à ce moment déterminer l'issue des enquêtes relatives à ces deux plaintes. Les frais éventuels reliés à ces plaintes, advenant qu'elles soient justifiées, seront récupérés à même les tarifs postaux futurs (conformément à la Loi sur la Société canadienne des postes) et/ou du gouvernement du Canada.

**11. PASSIF ÉVENTUEL**

La Loi sur la Société canadienne des postes a été modifiée pour permettre l'établissement d'une structure de capital composée de capital-actions. La Société est autorisée à émettre des actions au gouvernement du Canada en fonction de la valeur nette de l'actif de la Société à la date de la première émission des actions, tel qu'il est déterminé par le conseil d'administration, et suivant l'approbation du Conseil du Trésor.

**10. AVOIR DU CANADA**

en 1993).

Le montant des intérêts sur la dette à long terme a été de 15 284 000 \$ (13 457 000 \$

(en milliers de dollars)		1994	1993
Prêt de 10 ans du gouvernement du Canada	80 000 \$	80 000 \$	80 000 \$
exigible en avril 1998, intérêt à 9,705 %.			
Obligations non remboursables par anticipation	55 000	55 000	55 000
venant à échéance en mars 2016, intérêt à 10,35 %.			
Effets prioritaires de 10 ans de 105 000 \$ US	142 800	142 800	—
émis par <i>Purulator Courier Limited</i> , exigibles			
en mars 2004, intérêt à 8,83 %, remboursements			
de capital payables en versements égaux sur les			
cinq dernières années du terme. Relativement à cette			
dette non garantie, <i>Purulator Courier Limited</i> a donné			
à ses créanciers la presque totalité de ses actifs en guise			
de collatéral. <i>Purulator Courier Limited</i> est sujette,			
en fonction du contrat synallagmatique, à certaines restrictions			
financières et autres durant la durée du terme de la dette.			
<i>Purulator Courier Limited</i> a conclu des opérations de			
troc portant sur des monnaies différentes couvrant la			
totalité du solde du capital et des paiements d'intérêts,			
ce qui a eu pour résultat effectif de convertir le solde du			
capital en 142 800 \$ CAN, à 10,1 %.			
Effets subordonnés émis par <i>PCL Courier Holdings Inc.</i>	1 194	1 194	—
exigibles en octobre 1998, intérêt à 12,5 %.			

278 994 \$ 135 000 \$

## 9. DETTE À LONG TERME

La Société a acquis, à la suite d'un accord immobilier, certaines propriétés en échange de la  
quittance d'une hypothèque à recevoir.

(en milliers de dollars)		1994	1993
Achalandage, net de l'amortissement cumulé	135 170 \$	135 170 \$	— \$
Hypothèque à recevoir	—	—	63 900
Frais de développement reportés	34 061	48 869	32 388
Placement dans G.D. Net B.V., au coût	35 568	5 281	4 428
Autres	5 281	5 281	4 428
	210 080 \$	210 080 \$	149 585 \$

## 8. AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIF



**4. COÛTS DE RESTRUCTURATION**

La Société a complété durant l'exercice un programme majeur d'initiatives dans le but d'accroître l'efficacité du système postal. Les coûts s'y rapportant avaient trait au développement et à l'implantation de systèmes de gestion et de systèmes opérationnels ainsi qu'à la réaffectation des ressources.

La Société a aussi établi un programme de restructuration, impliquant des changements au niveau des réseaux dans le but de rationaliser et de consolider ses équipements et son organisation, dont les coûts non récurrents s'échelonnent sur plusieurs années.

**5. ACQUISITION D'ENTREPRISE**

La filiale en propriété exclusive de la Société, 2875021 Canada limitée, a fait l'acquisition pour 55 000 000 \$, le 26 novembre 1993, d'une participation de 75 % dans PCL Courier Holdings Inc., qui détient toutes les actions de Purolator Courier Limited. Cette acquisition a été comptabilisée selon la méthode de l'achat pur et simple, les états financiers consolidés de la Société incluant les résultats des opérations de la filiale depuis la date d'acquisition. L'actif net acquis comporte des actifs totalisant 152 792 000 \$, des passifs totalisant 235 262 000 \$ (incluant une dette à long terme de 150 000 000 \$) et de l'achalandage au montant de 137 470 000 \$. Les coûts marginaux directement reliés à l'achat ont été inclus dans le coût d'acquisition.

Des reports de pertes fiscales d'environ 46 000 000 \$ sont disponibles pour réduire ses impôts sur le revenu futurs et expireront d'ici l'an 2000. L'avantage lié à ces reports de pertes fiscales ainsi que des déductions fiscales non réclamées se chiffrant à 8 000 000 \$ n'ont pas été comptabilisés dans les états financiers consolidés de la Société.

**6. ENCAISSE ET PLACEMENTS RÉSERVÉS**

La Société a mis à part un montant d'encaisse et de placements comptabilisés au coût, uniquement afin de gérer les mouvements de trésorerie reliés à la dette pour les indemnités de cessation d'emploi.

## 7. IMMOBILISATIONS

(en milliers de dollars)				
	1994	1993		
	Coût	Amortissement cumulé	Montant net	Montant net
Terrains	289 388 \$	— \$	289 388 \$	211 170 \$
Bâtiments	1 284 340	569 073	715 267	780 756
Équipement	797 633	368 293	429 340	428 548
Véhicules	109 711	93 997	15 714	22 444
Mobilier et matériel de bureau				
et des comptoirs	257 413	125 268	132 145	217 136
de vente				
Petit matériel	373 481	113 152	260 329	223 620
Collection du				
patrimoine postal	1	—	1	1
	3 111 967 \$	1 269 783 \$	1 842 184 \$	1 883 675 \$

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilisation estimative des éléments d'actif suivants :

Bâtiments	30 et 40 ans
Équipement	de 4 à 30 ans
Véhicules (autres que les véhicules pour passagers et les véhicules utilitaires à service réduit)	de 6 à 10 ans
Mobilier et matériel de bureau et des comptoirs de vente	de 5 à 20 ans
Petit matériel	de 5 à 15 ans

L'amortissement est calculé selon la méthode de l'amortissement dégressif au taux annuel de 30 pour cent pour tous les véhicules pour passagers et les véhicules utilitaires à service réduit.

### (c) Frais de développement reportés

Les coûts engagés pour le développement de nouveaux produits de la poste et le réseau postal de vente au détail sont reportés. Ces coûts sont amortis selon la méthode linéaire sur la période au cours de laquelle on prévoit bénéficier d'avantages économiques.

### (d) Comptabilisation des revenus

Les montants reçus et pour lesquels les services afférents n'ont pas encore été rendus à la fin de l'exercice sont reportés.

### (e) Indemnités de cessation d'emploi et prestations aux retraités

Les employés ont droit à des indemnités précises reliées à la cessation d'emploi, calculées selon les salaires en vigueur à la date de cessation, conformément aux conventions collectives et aux conditions d'emploi. La valeur actuelle des coûts prévus des indemnités de cessation d'emploi non payées, déterminée par évaluation actuarielle, est inscrite comme une dette à long terme aux états financiers. Les indemnités de cessation d'emploi cumulées des employés ainsi que les gains et les pertes résultant d'évaluation actuarielle sont imputés à l'exploitation courante.

La Société fournit de plus certains avantages en matière de soins médicaux aux retraités admissibles. Les coûts des services courants sont déterminés par évaluation actuarielle et sont imputés à l'exploitation courante. Les coûts des services passés sont également déterminés par évaluation actuarielle et sont amortis sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active de la population des employés.

### (f) Régime de retraite

Les employés de la Société participent au Régime de pension de retraite de la Fonction publique que le gouvernement du Canada administre. Les cotisations de la Société au régime se limitent, d'après les lois actuelles, à un montant égal au montant des cotisations versées par les employés au titre des services courants. Ces cotisations, qui s'élevaient à 89 964 000 \$ (102 976 000 \$ en 1993), sont imputées à l'exploitation courante. D'après les lois actuelles, la Société n'est pas tenue de verser une cotisation au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de la Fonction publique ou au titre d'imputations au Fonds du revenu consolidé pour l'indétermination des prestations en vertu de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires.

### 3. MODIFICATION À L'EXERCICE

Durant l'exercice, la Société a modifié son exercice de manière à ce que celui-ci se termine le dernier samedi du mois de mars, représentant 52 semaines. La Société pourra ainsi alligner sa façon de rendre compte avec son exploitation, laquelle est gérée sur une base hebdomadaire. Les chiffres comparatifs représentent les résultats des douze mois se terminant le 31 mars 1993.

## Notes afférentes aux états financiers consolidés

(26 mars 1994)

### 1. CONSTITUTION

La Société a été constituée en vertu de la Loi sur la Société canadienne des postes pour exploiter un service postal qui s'autofinance tout en offrant un service dont les normes répondent aux besoins de la population du Canada. Il s'agit d'une société d'État comprise à la Partie II de l'annexe III de la Loi sur la gestion des finances publiques et elle est mandataire de Sa Majesté. La Société canadienne des postes est présentement exemptée de l'impôt sur le revenu. Toutefois, elle a été prescrite à des fins d'impôts et deviendra sujette à l'impôt sur le revenu fédéral en date du 27 mars 1994.

### 2. PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

Les présents états financiers consolidés ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus. Les principales conventions comptables suivies par la Société se résument comme suit :

#### (a) Consolidation

Les états financiers consolidés de la Société incluent les comptes de la Société canadienne des postes et de ses filiales en propriété exclusive, Postes Canada Gestion de systèmes limitée, CINA Holdings B.V. et 2875021 Canada limitée (qui détiennent une participation majoritaire dans PCL Courier Holdings Inc.).

L'achalandage résultant de l'acquisition des filiales est amorti selon la méthode linéaire sur une période de 20 ans.

#### (b) Immobilisations et amortissement

Les terrains, les bâtiments et le matériel qui ont été transférés du gouvernement du Canada à la Société lors de sa constitution ont été comptabilisés à leur juste valeur à cette date, établie de la façon suivante :

Terrains	• à la valeur marchande fondée sur leur utilisation	Bâtimens	• au coût de remplacement non amorti	• au coût de remplacement non amorti ou au coût d'origine moins l'amortissement estimatif	Equipement, véhicules, mobilier et matériel de bureau et des comptoirs	de vente, et petit matériel
----------	---	----------	--------------------------------------	---	--	-----------------------------

La valeur marchande des terrains et le coût de remplacement non amorti des bâtimens transférés du gouvernement du Canada ont été déterminés par une évaluation indépendante. Les acquisitions effectuées après la constitution sont comptabilisées au coût.

La Société a une entente avec les Archives nationales du Canada et le Musée canadien des civilisations pour l'exploitation, l'administration et le maintien des archives des postes du Canada et du Musée national des postes respectivement, à savoir du matériel philatélique, des objets de collection, une bibliothèque postale, des expositions qui relatent l'origine du service postal ainsi que d'autres objets du patrimoine. Ces collections, expositions et livres, d'une valeur indéterminée, ne sont pas destinés à la vente et une valeur symbolique leur a été attribuée dans les états financiers consolidés.



# Bilan consolidé

(en milliers de dollars)

26 mars 1994	31 mars 1993
--------------	--------------

## ACTIF

<b>Actif à court terme</b>		
Encaisse et placements à court terme	30 817 \$	63 417 \$
Débiteurs	278 827	164 382
Charges payées d'avance	63 635	62 928
	<b>373 279</b>	<b>290 727</b>

<b>Encaisse et placements réservés (note 6)</b>	<b>187 294</b>	<b>170 145</b>
<b>Immobilisations (note 7)</b>	<b>1 842 184</b>	<b>1 883 675</b>
<b>Autres éléments d'actif (note 8)</b>	<b>210 080</b>	<b>149 585</b>
	<b>2 612 837 \$</b>	<b>2 494 132 \$</b>

## PASSIF ET AVOIR DU CANADA

<b>Passif à court terme</b>		
Créditeurs et charges à payer	370 879 \$	292 014 \$
Salaires et avantages sociaux	308 271	179 677
Produits reportés	178 753	171 450
Mandats-poste en circulation	41 369	42 632
	<b>899 272</b>	<b>685 773</b>

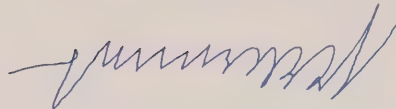
<b>Dettes à long terme (note 9)</b>	<b>278 994</b>	<b>135 000</b>
<b>Indemnités de cessation d'emploi et prestations aux retraités</b>	<b>367 682</b>	<b>336 080</b>

<b>Avoir du Canada (note 10)</b>		
Capital d'apport	1 355 172	1 355 172
Déficit	(288 283)	(17 893)
	<b>1 066 889</b>	<b>1 337 279</b>

2 612 837 \$	2 494 132 \$
--------------	--------------

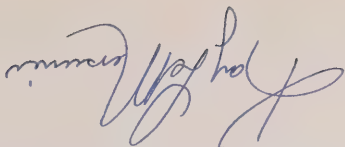
Les notes ci-jointes font partie intégrante de ces états financiers.

Approuvé par le conseil d'administration :  
le président-directeur général,



Société canadienne des postes

la présidente du comité de vérification,



# Etat consolidé de l'évolution des mouvements de trésorerie

Exercice clos le	26 mars 1994	31 mars 1993
(en milliers de dollars)		

## Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités suivantes

<b>Activités d'exploitation</b>		
Bénéfice net (perte nette)	(270 390) \$	25 627 \$
Éléments ne nécessitant pas de sorties (rentées) de fonds		
Amortissement des immobilisations	241 431	163 117
Amortissement de l'achalandage	2 300	—
(Gain) perte lors de l'aliénation d'immobilisations	732	(4 396)
Indemnités de cessation d'emploi et prestations aux retraités courues	54 884	31 542
Amortissement des frais de développement reportés	14 808	15 020
Variation des éléments hors caisse du fonds de roulement	43 765	230 910
Paielements d'indemnités de cessation d'emploi et de prestations aux retraités	(23 282)	(28 112)
	<b>112 940</b>	<b>174 112</b>

## Activités de financement

Rachat d'actions privilégiées par une filiale	(125 000)	—
Remboursement et réduction d'effets subordonnés	(23 806)	—
Emission d'effets prioritaires	142 800	—
	<b>(6 006)</b>	<b>—</b>

## Activités d'investissement

Acquisition d'immobilisations	(207 889)	(180 099)
Produit de l'aliénation d'immobilisations	148 347	14 535
Acquisition d'entreprise	(55 000)	—
Augmentation des placements à long terme	(7 843)	—
Augmentation de l'encaisse et des placements réservés	(17 149)	(34 904)
Frais de développement reportés	—	(13 924)
	<b>(139 534)</b>	<b>(214 392)</b>

<b>Diminution de l'encaisse et des placements à court terme</b>	<b>(32 600)</b>	<b>(40 280)</b>
<b>Encaisse et placements à court terme au début de l'exercice</b>	<b>63 417</b>	<b>103 697</b>
<b>Encaisse et placements à court terme à la fin de l'exercice</b>	<b>30 817 \$</b>	<b>63 417 \$</b>

Les notes ci-jointes font partie intégrante de ces états financiers.

# Etat consolidé des résultats et des bénéfices non répartis

Exercice clos le 26 mars 1994 31 mars 1993  
(en milliers de dollars)

Produits d'exploitation	4 115 554 \$	3 909 372 \$
Coûts d'exploitation	4 089 321	3 827 499
Bénéfice d'exploitation	26 233	81 873

Autres produits	(732)	4 396
Gain (perte) lors de l'aliénation d'immobilisations	3 126	6 927
Intérêts		

	2 394	11 323
--	-------	--------

Autres charges	282 053	54 023
Coûts de reconstruction (note 4)	16 964	13 546
Intérêts (note 9)		

Bénéfice net (perte nette)	299 017	67 569
	(270 390)	25 627

Déficit	(17 893)	(43 520)
Au début de l'exercice		

À la fin de l'exercice	(288 283) \$	(17 893) \$
------------------------	--------------	-------------

Les notes ci-jointes font partie intégrante de ces états financiers.



pour ce qui est de la distribution des lettres, jointes à l'amélioration du réseau, ont contribué à l'obtention de résultats meilleurs que planifiés en 1993-1994. Les coûts du réseau de vente au détail ont diminué, à la faveur de l'expansion du réseau privé. Malgré des gains d'efficacité opérationnelle de la main-d'œuvre, les augmentations de salaire des conventions collectives en vigueur ont dépassé l'inflation et le potentiel de croissance commerciale.

**Immobilisations**

Les dépenses en immobilisations ont augmenté de 92 millions de dollars par rapport à 1992-1993, pour atteindre 272 millions, dont 64 millions pour une transaction non monétaire. Axées sur les activités d'expansion des affaires, ces dépenses reflètent l'engagement soutenu de la Société envers l'amélioration de l'efficacité et la qualité du service à la clientèle.

Pendant l'exercice, la Société a conclu une entente d'impartition pour certains services de télécommunications et de traitement des données. Elle s'est départie de son réseau d'information et de communication et de l'actif d'appui pour 142 millions de dollars. Des coûts de transition non récurrents liés à la mise en place de cette entente ont été imputés à l'exploitation.

#### Autres produits et charges

En 1993-1994, la Société a engagé 59 millions de dollars dans le parachèvement d'un programme pluriannuel d'initiatives de restructuration visant à relever l'efficacité du système postal.

Dans le plan général de 1994-1995 à 1998-1999, la direction a proposé des initiatives visant à améliorer le réseau et à réduire l'assiette des frais d'administration de la Société. Ces modifications de l'infrastructure ont été approuvées par le gouvernement à titre d'actionnaire; leur mise en œuvre s'échelonnera sur trois ans. Rendues possibles par les progrès technologiques et les améliorations apportées au service depuis quelques années, elles s'imposent devant la montée des pressions concurrentielles dans tous les marchés. Une charge non récurrente de 223 millions de dollars a été incluse dans les coûts de restructuration.

La Société détenait un prêt hypothécaire à long terme assorti de la comptabilisation d'un revenu marginal à l'approbation de densités de zonage spécifiques sur un bien immobilier. Pendant l'exercice, la Société a conclu une transaction non monétaire afin d'échanger l'hypothèque contre la propriété qu'elle détient actuellement à titre de placement.

La Société a acquis une participation majoritaire dans *PCL Courier Holdings Inc.*, afin d'assurer sa position dans le marché national des messageries. Le coût d'acquisition de 75 pour cent des actions de *Purulator Courier Limited* s'élève à 55 millions de dollars.

## Vue d'ensemble

La Société a tiré 26 millions de dollars de ses activités consolidées, comparativement à 82 millions lors de l'exercice précédent.

L'incidence des postes non reliés à l'exploitation et des coûts de restructuration a entraîné une perte nette de 270 millions de dollars. Le bénéfice net pour l'exercice précédent était de 26 millions de dollars et le plan pour 1993-1994 était de 35 millions.

Les résultats consolidés comprennent ceux de *PCL Courier Holdings Inc.*, dont la Société est devenue l'actionnaire majoritaire le 26 novembre 1993.

## Produits d'exploitation

Le revenu d'exploitation est passé de 3 909 millions de dollars en 1992-1993 à 4 115 millions en 1993-1994, en hausse de 206 millions, principalement à la suite de l'ajout du revenu de *PCL Courier Holdings Inc.* La réduction de l'activité économique et le renforcement de la concurrence expliquent un manque à gagner de 138 millions de dollars par rapport au revenu planifié.

Le revenu du marché des communications a progressé de 21 millions de dollars (1,0 pour cent). L'augmentation des activités avec les grands expéditeurs de courrier a continué de compenser le fléchissement des secteurs de la petite entreprise et grand public. Les volumes de la poste-lettres ont affiché une hausse minimale, en raison du maintien de la tendance à utiliser d'autres modes de communication.

## Coûts d'exploitation

Les coûts d'exploitation consolidés sont passés à 4 089 millions de dollars, contre 3 827 millions en 1992-1993. Ils ont été inférieurs de 43 millions de dollars (1,0 pour cent) au plan.

La progression des volumes du courrier intérieur et du courrier international de départ a exercé des pressions sur les frais d'exploitation. Les améliorations globales de 4,5 pour cent de l'efficacité au chapitre du traitement du courrier et de 0,7 pour cent

Dans le marché de la publicité, le revenu a diminué de 17 millions de dollars (2,2 pour cent). Le revenu de la Média poste avec adresse a légèrement augmenté, tandis que celui de la Média poste sans adresse a crû de 7,6 pour cent. Les volumes de la Poste-publication, toutefois, ont fléchi de 8,1 pour cent; ce recul attribuable à la conjoncture économique, conjugué à la diminution de l'aide du gouvernement au secteur de l'édition, explique une réduction de 15,6 pour cent du revenu.

Dans le marché de la distribution physique, le revenu a augmenté de 25,5 pour cent en raison de l'acquisition d'une participation majoritaire dans *PCL Courier Holdings Inc.* Ce marché continue de connaître une intensification des pressions concurrentielles.

La croissance de 25 millions de dollars des autres revenus reflète les efforts que la Société a mis en oeuvre pour étendre ses marchés. L'augmentation du revenu tiré des produits non postaux et des frais de perception des droits de douane pour le compte du gouvernement a compensé la baisse du revenu provenant des volumes du courrier international d'arrivée des administrations postales d'autres pays.

22	Nos résultats financiers
24	État consolidé des résultats et des bénéfices non répartis
25	État consolidé de l'évolution des mouvements de trésorerie
26	Bilan consolidé
27	Notes afférentes aux états financiers consolidés
33	Responsabilité de la direction pour l'information financière
34	Rapport des vérificateurs



- ♦♦ Donald H. Lander  
Président du conseil d'administration  
Société canadienne des postes  
Ottawa, Ontario
- ♦♦ Georges C. Clermont, c.r.  
Président-directeur général  
Société canadienne des postes  
Ottawa, Ontario
- ▲▲ Micheline Bouchard  
Saint-Bruno, Québec  
Vice-présidente du conseil  
d'administration  
Vice-présidente, Marketing  
Groupe DMR Inc.
- Peter A.G. Cameron  
Toronto, Ontario  
Président du conseil  
The Garfield Group

Donald H. Lander  
Président du conseil d'administration

Georges C. Clermont, c.r.  
Président-directeur général

Léo Blanchette  
Premier vice-président  
Opérations

Ian A. Bourne  
Premier vice-président et  
directeur des finances

Paul Courtemanche  
Vice-président  
Marketing et ventes

Gilles Farley  
Vice-président  
Services techniques et  
élaboration de programmes

Robert C. Johnson  
Premier vice-président  
Opérations commerciales

- ▲♦ Julia E. Foster  
Toronto, Ontario  
Présidente  
Trust Olympique du Canada
- ▲ Larry Grossman, c.r.  
Toronto, Ontario  
Macaulay, Chusid & Friedman  
Avocats et procureurs
- ▲ Kay M. LeMessurier  
St. John's, Terre-Neuve  
Présidente  
Atlantic Business Campuses Inc.
- M. Heather Robertson  
Halifax, Nouvelle-Écosse  
Associée  
Burchell MacDougall  
Avocats et procureurs

C. Anne Joynt  
Vice-présidente  
Opérations postales

Henry J. Klassen  
Vice-président

Planification stratégique,  
technologie informatique et  
approvisionnement

Elisabeth C. Kriegler  
Première vice-présidente  
Administration

André Malo  
Vice-président  
Services de gestion du courrier  
et vice-président de  
secteurs (Est et Nord)

Peter T. McInenly, c.r.  
Vice-président  
Affaires générales

Gerry Roy  
Vice-président de  
secteur (Centre)

## Membres du conseil d'administration

au 26 mars 1994

- ▲♦ Judith M. Romanchuk  
Calgary, Alberta  
Vice-présidente principale  
BBN James Capel Inc.
- ♦ Pierre Roy  
Île des Seurs, Québec  
Associé  
Chartier, Moisan & Associés Inc.
- ♦ Bud Smith, c.r.  
Kamloops, Colombie-Britannique  
Président  
Megia Property Inc.
- Membre du Comité exécutif  
▲ Membre du Comité de vérification  
● Membre du Comité de rémunération  
♦ Membre du Comité de ressources  
humaines

## Membres

## de la direction

au 26 mars 1994

Don Swanson  
Vice-président de  
secteur (Ouest)

D. Kenneth Tucker  
Président

Messagz

André Villeneuve  
Vice-président

Ressources humaines

George Wilton  
Président

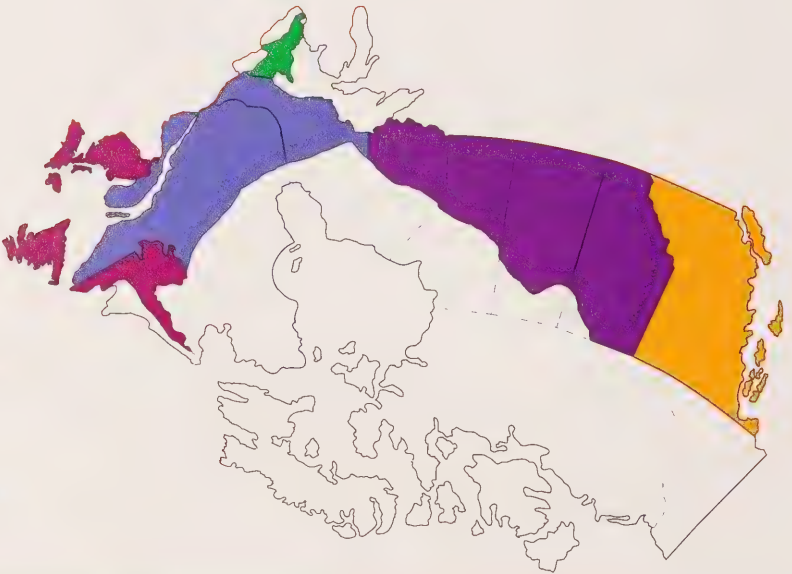
Postes Canada Gestion  
de systèmes limitée

N. Roger Gauthier  
Secrétaire de la Société

C. Dereck L. Millar  
Trésorier de la Société

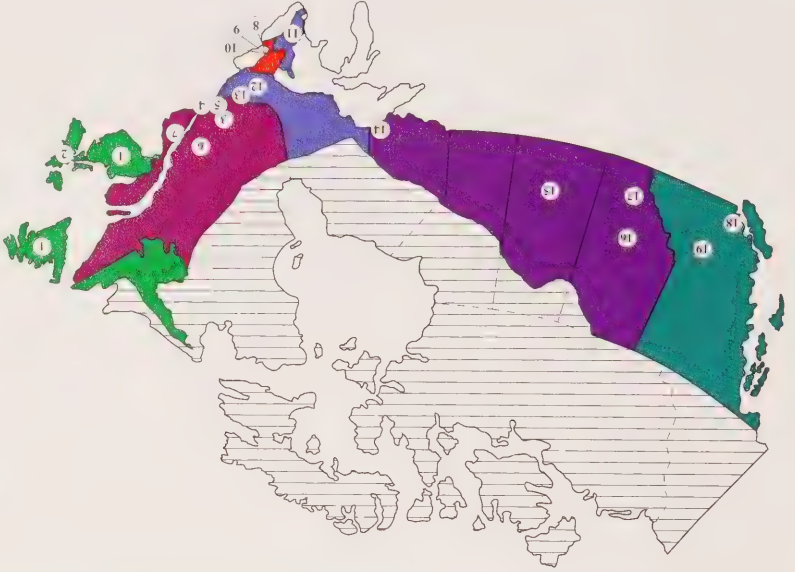
## Régions

### opérations



depuis le 1<sup>er</sup> avril 1994

## Divisions et districts de vente



1. Atlantique – NB/NF
2. Atlantique – NS/PE
3. Québec – Montréal et Rive-Nord
4. Québec – Montréal et Rive-Sud
5. Québec – Montréal
6. Québec et les environs
7. Québec – Régions
8. York – Ouest
9. York – Est
10. York – Clients nationaux
11. Huron-Rideau – Ontario – S.O.
12. Huron-Rideau – Ontario – Est
13. Huron-Rideau – Région de la capitale nationale
14. Prairie – Ontario N.O. – Manitoba
15. Prairie – Saskatchewan
16. Prairie – Alberta – Nord
17. Prairie – Alberta – Sud
18. Pacifique – Vancouver et région Nord
19. Pacifique – Vancouver et région Sud

Un employé de la Division du Pacifique a eu l'idée du calendrier «Touching Moments» 1994, qui reproduit des photographies de rencontres amicales entre des enfants et des travailleurs postaux. Les facteurs ont proposé le calendrier le long de leur itinéraire. Les sommes recueillies par la vente du calendrier, à 7 \$ pièce, ont été remises à l'hôpital pédiatrique de la Colombie-Britannique.

Les membres du Club Héritage de la Société ont été les premiers représentants d'entreprendre à participer au Programme d'aide en matière d'impôt de Revenu Canada Impôt; ils ont aidé bénévolement plusieurs de leurs concitoyens et collègues à préparer leurs déclarations de revenus.

Par ailleurs, la Société contribue à la qualité de vie de la population canadienne par ses efforts en matière d'environnement. Pendant l'exercice, la Société a adhéré à la campagne pour une planète propre de Canon Inc., un programme mondial de recyclage de cartouches de toner. Elle est devenue l'instrument privilégié de retour des cartouches usagées.

Les entreprises de marketing direct ont élaboré des méthodes grâce auxquelles les consommateurs sont en mesure de réduire la quantité de publicité postale qu'ils reçoivent. La Société collabore avec les membres de l'industrie de la publicité imprimée à la mise au point de moyens par lesquels les consommateurs pourront aussi réduire la quantité d'envois sans adresse non désirés reçus. La Société encourage également l'utilisation de papier recyclé et recyclable. Cet engagement envers la qualité de vie au Canada demeurera l'une des priorités de la Société au cours du prochain exercice.



(voir Perchudoff)  
 préposée à la vente au  
 détail au bureau de poste  
 principal de Saskatoon,  
 présente à un client le  
 dernier d'une série de  
 quatre carnets de timbres  
 ayant pour sujet les  
 fleuves et les rivières du  
 Canada. C'est-à-dire rappelle  
 les cinq principaux cours  
 d'eau empruntés pour le  
 commerce des fourrures  
 au début du Canada.  
 Le bureau de poste his-  
 torique de Greenwood, en  
 Colombie-Britannique,  
 illustre bien à quel point  
 les racines de la Société  
 canadienne des postes  
 sont profondes dans la  
 communauté.



## Un engagement envers la collectivité

*Nous acquitter de notre obligation première, soit traiter l'autre avec respect, courtoisie et équité.*

*Principes directeurs de la Société canadienne des postes*

Pendant l'exercice, les membres de la haute direction ont versé plus de 19 000 \$ afin de constituer le Fonds de bourses d'études Donald H. Lander, qui remettra des bourses de 1 500 \$ aux étudiants admis exceptionnel à la Société de M. Lander, président et chef de la direction de 1986 à 1993 et actuellement président du conseil d'administration.

La Société désire également améliorer la qualité de vie de ses employés. Pendant l'exercice, elle a coprésidé un comité d'examen des services de garde avec le Syndicat des postiers du Canada. Ces travaux se poursuivront en 1994-1995.

L'implantation de saines méthodes de gestion a fait passer le nombre de postes à temps plein et à temps partiel de 62 000 à 54 000 depuis 1981. Pour parvenir à cette réduction, la Société a eu recours aux primes de retraite anticipée et de départ volontaire.

La Société continuera d'explorer des moyens innovateurs d'améliorer l'efficacité, tels que les congés d'études, la semaine de travail abrégée et le partage d'emploi.



*Le Prix «Envol vers la liberté» du Gouverneur général, un des quatre prix d'alphabétisation décernés par la Société, souligne chaque année les réalisations à long terme, l'innovation, le leadership et l'excellence organisationnelle d'un organisme d'alphabétisation. Cette année, les cérémonies de remise des prix étaient commanditées conjointement par IBM Canada Liée et The Financial Post.*

### *Retourner à la collectivité*

La Société étend son appui à de nombreux programmes locaux, provinciaux et nationaux qui contribuent à la qualité de la vie au Canada.

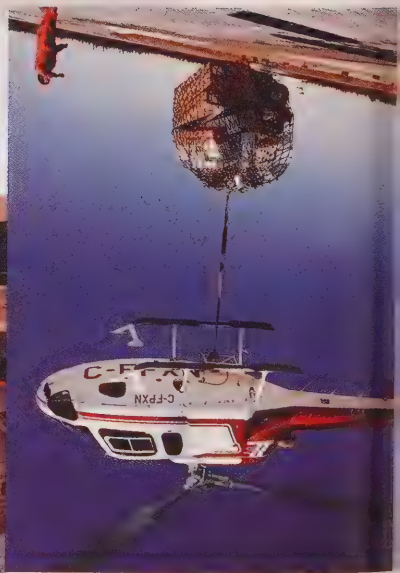
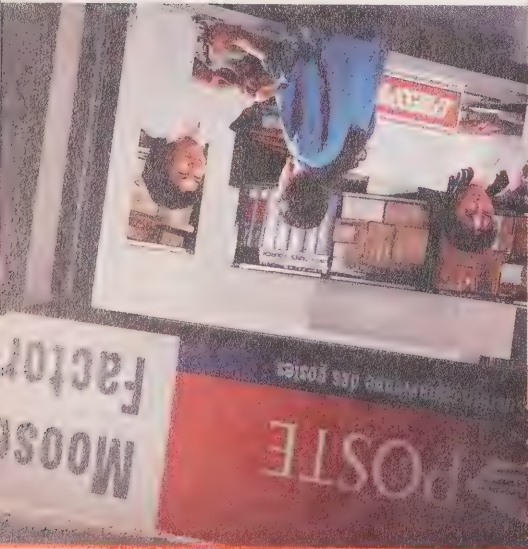
À l'occasion du 10<sup>e</sup> anniversaire de son populaire programme de rédaction de lettres au Père Noël, la Société a publié, de concert avec Random House du Canada, un livre bilingue intitulé *Cher Père Noël, lettres d'enfants transmises au pôle Nord*, renfermant 60 lettres écrites par des enfants de toutes les régions du pays. Le produit de la vente du livre est versé aux œuvres d'alphabétisation. Plus de 30 000 exemplaires ont été vendus au Canada, ce qui en fait un succès de librairie au niveau national.

De plus, la Société a élaboré un programme, le Jeu de lecture, qui vise à encourager les écoliers de 5 à 11 ans à se fixer un objectif de lecture. Inscrit au programme scolaire du Nouveau-Brunswick en 1993-1994, le Jeu de lecture a en outre été mis à l'essai à Terre-Neuve et à Winnipeg.

Les employés de la Société ont traditionnellement joué un rôle actif dans la vie communautaire et donné librement de leur temps et de leur argent. La Société a appuyé leurs efforts en ce sens par son Programme des contributions et ses Programmes de participation communautaire et de soutien aux activités sportives.



Gail Turner (à gauche),  
 maître de poste adjointe,  
 et Marton Maybee,  
 adjointe à temps partiel  
 sur la réserve de Moose  
 Factory, dans le nord de  
 l'Ontario, savent que  
 leurs clients comptent sur  
 un système postal fiable  
 et rentable pour les relier  
 au reste du Canada. Elles  
 accordent à chaque client  
 toute l'attention voulue  
 et s'assurent que leurs  
 envois soient traités avec  
 célérité. Pour distribuer  
 le courrier partout au  
 Canada, des plus grandes  
 villes aux communautés  
 les plus éloignées, tous  
 les moyens de transport  
 disponibles sont utilisés.





En offrant ce service unique, universel et rentable de transmission et de distribution de l'information à l'échelle nationale, la Société établit le lien entre les gros expéditeurs disposant de l'équipement adéquat et les particuliers. Le développement du réseau électronique de la Société assure également une liaison efficace entre les Canadiens, qu'ils aient ou non accès à la plus récente technologie.

#### *Raccord essentiel à l'autoroute électronique*

La Société s'est également jointe à un consortium, appelé UBI, qui permettra à ses clients de commander des produits, payer leurs factures et recevoir du courrier électronique personnel au moyen d'un terminal interactif installé directement dans leur foyer. Outre la Société, UBI regroupe Le Groupe Vidéotron Ltée, Hydro-Québec, la Banque Nationale du Canada, Loto-Québec, Vidéoway Communications Inc. et Hearst Corporation.

Des terminaux seront installés dans 34 000 foyers au Saguenay. Ils serviront de banc d'essai pour cette technologie, à partir de l'automne 1995.

#### *Les partenariats stratégiques, clé du succès*

Nombre d'entreprises de niveau international voient dans les partenariats stratégiques un moyen rentable de résister aux pressions concurrentielles et de protéger leur part de marché au pays et à l'étranger. La Société canadienne des postes ne fait pas exception.

La Société a accru sa part du marché canadien de messagerie en acquérant une participation de 75 pour 100 dans Courrier Purolator Ltée, entreprise dominante dans le secteur de la livraison rapide des petits colis. Grâce à ce partenariat stratégique, les deux

## Un engagement envers les employés

de vente au détail de la Société.

Au cours de l'exercice, la Société a également conclu avec la Banque Canadienne Impériale de Commerce (CIBC) une alliance unique qui a permis de rétablir les services bancaires dans le village de Princeton, en Ontario. Il s'agit du premier guichet automatique bancaire installé dans un établissement de vente au détail de la Société.

#### *pour les employés*

#### *Le service à la clientèle, plus qu'un concept*

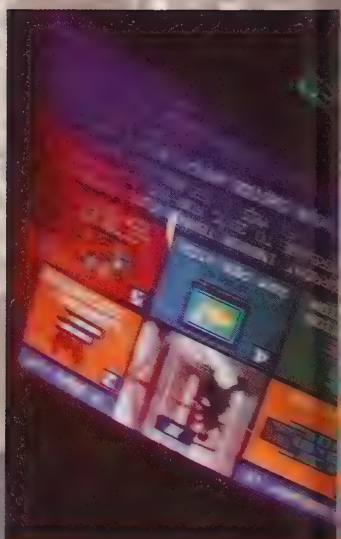
*Reconnaître et faire valoir la contribution des autres. Il est toujours gratifiant et motivant de voir son travail spontanément apprécié.*

*Principes directeurs de la Société canadienne des postes*

Dans ses principes directeurs, la Société reconnaît le rôle des employés dans la prestation d'un service à la clientèle hors pair. En 1993-1994, elle a redoublé d'efforts pour manifester cette reconnaissance et obtenir l'appui de son personnel.

Ainsi, la Société a maintenu des programmes méritoires comme le Club Héritage, les programmes de suggestions et d'aide, les prix Cachet d'or et Cachet d'argent qui récompensent les réalisations personnelles et professionnelles, et le fonds de bourses d'études aux enfants des employés. Ces bourses ont totalisé plus de 240 000 \$ depuis la mise en place du fonds en 1989-1990.

La Société s'est jointe  
au consortium UBI afin  
de relier les domiciles à  
l'autoroute électronique.  
UBI entend devenir le  
principal réseau de  
distribution électronique  
de biens et services. Dans  
plusieurs communautés  
au Canada, les clients  
recevront les marchan-  
dises commandées dans  
une boîte postale commu-  
nautaire située près  
de leur domicile.



## ***Forte présence dans le secteur du courrier électronique***

La Société reconnaît qu'elle ne saurait compter sur la croissance de la poste-lettres intérieure et internationale pour obtenir le revenu dont elle a besoin. Tirant parti de son avantage exclusif sur le plan de la distribution et de la livraison (l'accès à près de 12 millions d'adresses d'affaires et de résidence dans tout le Canada), la Société s'est donc imposée comme un intervenant de poids dans le secteur du courrier électronique.

La Société agit comme un véritable pont pour acheminer ce qu'on appelle le courrier hybride. Cette formule permet à l'expéditeur d'utiliser le support de son choix pour communiquer ses messages à la Société, qui peut les livrer sur papier, par télécopieur ou par voie électronique.

La Société offre la Poste-lettre Plus et la Médiaposte Plus, qui permettent aux entreprises de transmettre leurs messages et leurs listes d'adresses à la Société par voie électronique. La Société produit un imprimé laser du message, le plie et l'insère dans une enveloppe. Celui-ci est alors livré conformément aux normes du service local.

La Société fait également l'essai d'OMNIPOST, qui permet aux particuliers et aux petites entreprises de créer un message par micro-ordinateur et de le transmettre à la Société, qui le communique directement à un autre micro-ordinateur, à un télécopieur ou à une installation d'impression de la Société. Le message sur papier est ensuite livré à destination.

marketing de produit et s'inscrit dans un processus soutenu de conception de produits et services mieux adaptés à la demande du marché.

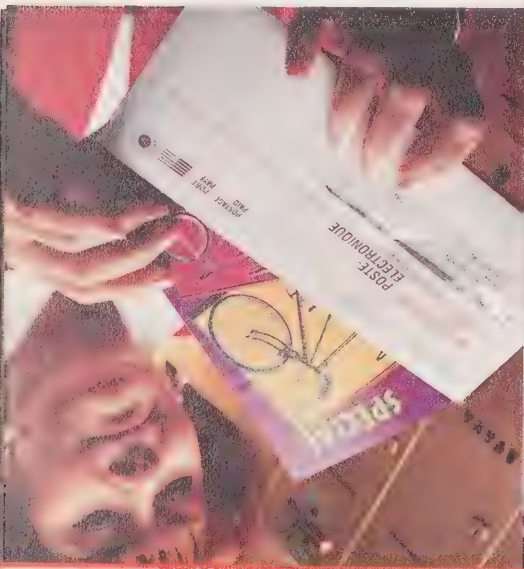
Les clients ayant réclamé un service moins coûteux que la messagerie et plus rapide que le courrier ordinaire pour la livraison à délai convenu des documents et des colis, la Société a lancé le service XPRESSPOST en 1993-1994. XPRESSPOST offre des caractéristiques telles que le service garanti entre les grandes villes canadiennes, un numéro 800 réservé à la clientèle et la vérification de la livraison.

À l'issue d'une vaste consultation avec les entreprises canadiennes de marketing direct, la Société a restructuré la Médiaposte avec adresse. Des changements apportés à la structure tarifaire et aux spécifications de ce produit l'ont rendu plus attrayant et ont permis à un plus grand nombre d'entreprises de faire affaires avec la Société. Désormais, la Médiaposte avec adresse propose quatre options basées sur le volume, dont deux conviennent expressément aux petits expéditeurs.

Étant donné qu'un adressage correct est absolument nécessaire pour qu'un service national de distribution d'information et de colis soit efficace, la Société a conçu un moyen pratique de lui faire part d'un changement d'adresse. À l'intention des 15 pour 100 et plus de Canadiens qui déménagent chaque année, la Société a lancé DÉMÉNAGEMENTXPRESS, une trousse qui simplifie la tâche de communiquer un changement d'adresse et d'aviser les expéditeurs de la réexpédition du courrier. Ce service aidera aussi les expéditeurs à tenir leurs listes d'adresses à jour et donc à réduire leurs frais.



Au centre **CONNEXIONS**  
 le quartier des affaires de  
 Toronto, Margaret Finlay  
 (à gauche), représentante,  
 explique à une cliente  
 comment la Médiposte  
 peut être un outil de  
 marketing puissant et  
 rentable. Stephen Yip,  
 commis des postes au  
 centre de courrier  
 électronique en nombre  
 de l'établissement de  
 traitement des lettres  
 centre-sud, à Toronto,  
 surveille la préparation  
 d'un envoi pour un  
 client important de la  
 Médiposte.



Sherbrooke, au Québec. Cette formule va transformer radicalement les services postaux au Canada en améliorant l'efficacité, la productivité et la fiabilité.

Les courriers motorisés ont la responsabilité d'un territoire où ils devront assurer toutes les tâches de levée et de distribution, y compris le transport des sacs de relais, la levée des boîtes aux lettres publiques et le ramassage du courrier chez certains clients.

Pour les clients, cela signifie être en rapport avec la même personne tous les jours — pouvoir mettre un visage sur l'engagement de la Société envers le service à la clientèle. Les courriers motorisés pourront disposer des produits nécessaires pour répondre aux demandes des clients. Les camions seront dotés de conteneurs qui accéléreront le tri à l'établissement de traitement du courrier. La Société prévoit étendre ce service à l'ensemble du pays d'ici la fin de l'exercice 1998-1999.

La Société tient à souligner le travail accompli par les Comités d'usagers du service postal de chaque division et les Bureaux d'éthique commerciale dans tout le Canada. Ces organismes indépendants s'attachent à trouver des solutions aux préoccupations des clients, et transmettent à la Société le point de vue de la collectivité sur les améliorations possibles du service.

### *Aider les clients à gérer leur courrier*

Par ailleurs, la Société propose aux entreprises, aux gouvernements et aux organismes une évaluation sur mesure de leurs activités de courrier interne pour les aider à réduire les coûts et à accroître la fiabilité. Elle peut soit aider ces clients à apporter des changements à leur système, soit assumer elle-même la

lancé en janvier 1994.

Dans le domaine de la consultation, la Société

s'est acquis une réputation mondiale. Postes Canada Gestion de systèmes limitée commercialise auprès des autres administrations postales les systèmes de gestion et la technologie, tels que les systèmes de pistage et de repérage, que la Société a mis au point pour contrôler ses propres activités au pays. Depuis sa création en juin 1990, PCCSL a signé plus de 40 contrats avec des administrations postales dans le monde entier.

À ces initiatives se sont ajoutées le lancement d'un numéro national sans frais d'interurbain pour les clients des Messageries prioritaires, le repérage par satellite de 25 pour 100 des camions du service routier de la Société, l'ouverture d'un autre centre de ressources en marketing direct CONNEXIONS, à Toronto, et l'installation de nouveaux distributeurs automatiques dans 11 emplacements d'essai. Ces machines distribuent jusqu'à 16 produits de détail standard, acceptent les billets de 2 \$ à 20 \$ et rendent la monnaie.

## **Produits et services**

*La Société canadienne des postes est soucieuse d'offrir des produits et services compétitifs qui satisfont la clientèle.*

*Principes directeurs de la Société canadienne des postes*

***Des produits et services simplifiés qui répondent à la demande***

Durant l'exercice, la Société a commencé à redéfinir et à simplifier sa gamme de produits et à lancer de nouveaux produits de livraison à délai convenu. Cette initiative annonce une démarche vigoureuse de

## Service à la clientèle

**À la Société canadienne des postes, le service à la clientèle est prioritaire. Nous devons constamment améliorer notre rendement et faire en sorte que nos normes soient conformes aux critères d'excellence afin de satisfaire la clientèle.**

*Principes directeurs de la Société canadienne des postes*

**En place pour le service à la clientèle**

Depuis plus de dix ans, les employés, les syndicats et la direction ont collaboré à la mise en place d'une base solide qui permet à la Société d'offrir un service de qualité à ses clients et de relever les défis de la concurrence. La Société possède l'infrastructure nécessaire à une exploitation moderne et efficace et les systèmes de contrôle perfectionnés indispensables à la gestion complexe de l'expédition de messages et d'objets à travers le pays et partout dans le monde.



*Un timbre commémoratif émis en 1993-1994 rappelle l'apport de la Très honorable Jeanne Sauvé à la qualité de la vie de la population canadienne. Mme Sauvé s'est illustrée tout au long de sa riche carrière à titre de journaliste, députée, présidente de la Chambre, puis gouverneur général.*

En 1993-1994, la Société devait prouver à ses clients qu'elle était pleinement en mesure d'offrir le service rentable de niveau international auquel les Canadiens s'attendent.

À cette fin, elle a dû modifier en profondeur sa façon d'élaborer des produits et ses relations avec ses employés, ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires postaux.

Comme nombre d'entreprises qui s'efforcent de s'adapter au changement dans un contexte de vive concurrence, la Société sait ce que signifie et ce que suppose une exploitation axée sur la clientèle. Elle a précisé sa vision à cet égard dans ses principes directeurs, qui définissent ses caractéristiques et ses valeurs actuelles et futures.

Cette vision suppose un nouveau partenariat avec ses employés, fondé sur le respect de l'autre et sur la reconnaissance du rôle du personnel dans la réalisation des objectifs de service à la clientèle de la Société. Elle suppose un service sans faille, qui manifeste quotidiennement le souci de satisfaire les clients. Enfin, elle suppose la conclusion d'alliances stratégiques afin de multiplier les liens entre le Canada et le monde par les nouvelles technologies et la connaissance des marchés.

### **Mettre un visage sur le service à la clientèle**

En 1993-1994, de nombreuses initiatives ont prouvé que la Société est consciente du rôle capital de la satisfaction de la clientèle dans sa réussite future. Il faut notamment souligner le lancement d'un service de courrier motorisé à titre expérimental à Stony Creek, en Ontario, ainsi qu'à Laval et à



Bill Walsh (à gauche),  
préposé à la vente au  
détail, utilise de  
l'équipement à la fine  
pointe de la technologie  
pour montrer à une  
cliente la vaste gamme de  
produits postaux à délai  
convenu disponibles  
au comptoir postal de  
Bedford Row, une instal-  
lation moderne de la  
Société située au cœur de  
Halifax. Heather Murphy  
(à droite), courrier des  
services postaux, livre un  
colis XPRESSPOST à un  
client de Lower Sackville,  
en Nouvelle-Écosse.  
Entre la poste ordinaire  
et les messageries,  
XPRESSPOST offre un  
excellent rapport coli-  
efficacité pour l'achemi-  
nement de documents et  
de colis à délai convenu.




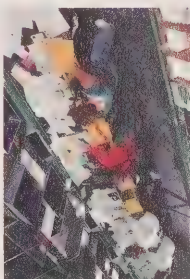


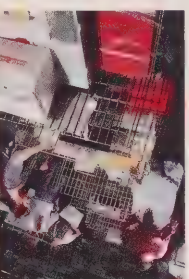

7	Réception		<i>Qualité de réception</i> Le courrier est reçu des établissements d'origine principaux dans des conteneurs à lettres, eux-mêmes placés dans des conteneurs grillagés.
8	Conditionnement		<i>Conditionnement du courrier</i> Le courrier d'arrivée provenant des établissements d'origine est regroupé par territoires de livraison (plans de MTL).
9	Tri		<i>Machine à trier les lettres (MTL)</i> La MTL lit les codes à barres imprimés par le LOCM ou le LOC. La machine achemine chaque lettre vers une des cases de destination.
10	Expédition		<i>Expédition du courrier</i> Le courrier est expédié aux succursales et aux postes de facteurs.
11	Distribution		<i>Distribution</i> Le courrier est distribué aux destinataires par facteur ou déposé dans des boîtes postales communautaires, des centres postaux, des cases postales, des boîtes aux lettres rurales ou à la poste restante.



## Le traitement du courrier

*L'acheminement du courrier*  
Tous les jours, la Société canadienne des postes achemine une moyenne de 40 millions de lettres et de colis dans un pays qui s'étend sur 5 500 kilomètres d'est en ouest et 4 600 kilomètres du nord au sud. Elle exploite un réseau de 22 centres mécanisés de traitement du courrier et un parc d'environ 5 500 véhicules, et dessert les foyers et les entreprises de plus de 28 millions de Canadiens.

*L'itinéraire d'une lettre postée à Montréal et livrée à Calgary.*  
● ÉTABLISSEMENT D'ORIGINE — MONTREAL

1	Réception	
2	Conditionnement	
3	Oblitération	
4	Codage	
5	Regroupement	
6	Expédition	

### Quai de réception

Ramassage du courrier des boîtes aux lettres puis déchargement au quai de réception de l'établissement de traitement du courrier le plus près.

### Conditionnement

Les sacs sont ouverts et vidés. Tous les envois hors dimension ou irréguliers et autres produits sont séparés des lettres standard.

### Machine à éliminer, à redresser et à oblitérer (MERO)

La MERO redresse les lettres et oblitére le courrier affranchi avec un timbre à date. Elle élimine aussi tout le courrier ne pouvant être traité automatiquement.

### Lecteur optique de caractères multiligne (LOCM)

Le LOCM balaye le code postal et le compare à l'adresse pour déterminer s'il est exact. Il inscrit le code à barres verticales correspondant.

### Lecteur optique de caractères (LOC)

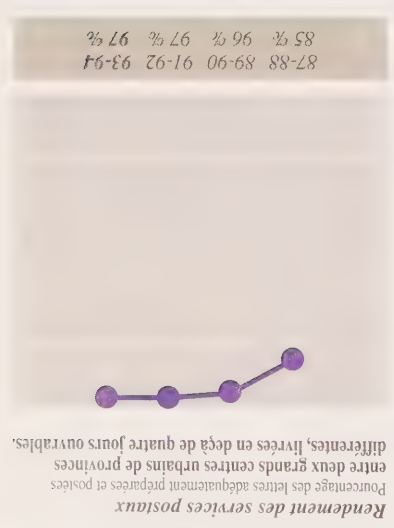
Le LOC ne lit que les codes postaux dactylographiés ou imprimés au laser. Comme le LOCM, le LOC lit le code postal et inscrit un code à barres au moyen duquel les lettres sont séparées en plans de tri.

### Système de vidéocodage (SVC)

Dans certains établissements, lorsque le LOCM ne peut lire un code postal, un code à barres repère est imprimé au verso. Une image du recto est ensuite transmise au SVC où un opérateur et la lettre retournent au LOCM. Le lecteur associe le code en mémoire au code du SVC. Le bon code à barres est alors imprimé au recto.



Les chiffres correspondants des exercices précédents ont été reclassés afin d'être conformes à la présentation de l'exercice écoulé.



Chaque jour ouvrable, la Société canadienne des postes livre des lettres, des colis, du courrier électronique et du matériel publicitaire à près de 12 millions d'adresses dans tout le Canada. Afin de fournir un service postal national qui soit fiable, efficace et rentable, la Société doit sans cesse surveiller son taux de livraison et l'efficience du traitement du courrier. Les graphiques rendent compte des normes de rendement élevées de la Société et de son amélioration continue.

Il y a un peu plus de dix ans, le gouvernement du Canada, soucieux d'offrir à la population et aux entreprises canadiennes le service postal efficace et fiable qu'elles réclamaient, a créé une société d'État appelée la Société canadienne des postes.

Dès la signature de la Loi sur la Société canadienne des postes en 1981, la nouvelle société a assumé la lourde tâche de mettre en place un service postal national qui mériterait la confiance de la population, dispenserait un service fiable partout au pays et cesserait d'être un fardeau pour les contribuables.

### *Une entreprise à bâtir*

La Société a consacré ses premières années d'existence à la mise en place de l'infrastructure de gestion et d'exploitation qui allait permettre le redressement actuel. Il a d'abord fallu intégrer les nombreuses fonctions fragmentées nécessaires pour superviser la distribution de quelque 40 millions d'objets de correspondance par jour en moyenne.

La Société a ensuite adopté une approche d'exploitation systémique. Des ingénieurs des méthodes ont analysé toutes les facettes de la livraison du courrier, depuis l'entrée dans le système jusqu'au tri et à la distribution, et les ont modifiées en fonction de normes rigoureuses d'efficacité, de rapidité et de service.

La Société a eu abondamment recours aux ordinateurs, aux systèmes de recherche évolués et au nouveau matériel afin de s'orienter vers un service postal moderne et autosuffisant sur le plan financier.

### *Un leader mondial*

Aujourd'hui, la Société possède un réseau perfectionné de centres de contrôle dont les résultats impressionnants s'expliquent par une technologie de pointe et par des systèmes intégrés de transport. Le taux de livraison à temps, inférieur à 85 pour 100 en 1987, oscille désormais entre 97 et 99 pour 100, et aussi diversifié que le Canada.

### *Le service à la clientèle*

La mission de la Société a évolué au fil des ans. Ayant atteint ses objectifs d'efficacité de l'exploitation, elle se tourne maintenant vers sa clientèle. Par un meilleur service, des emplacements plus pratiques, des services plus accessibles, de nouveaux produits et des structures simplifiées, la Société a la ferme intention d'être le transporteur de choix de l'information, des communications et des colis au Canada, aujourd'hui et demain.

La Société canadienne des postes a beaucoup accompli en peu de temps; elle est convaincue de pouvoir continuer à offrir à la population le service postal moderne, simple et rentable auquel elle s'attend, maintenant et dans les années à venir.

Le lancement du service de courrier motorisé illustre bien la vigueur avec laquelle la Société entend atteindre ses objectifs de service à la clientèle. Des employés de la Société, Michel Gauder, de Sherbrooke (dans le véhicule), et Richard Dété, de Laval, sont encadrés par le président-directeur général, Georges C. Clermont (à gauche), et le président du conseil d'administration, Donald H. Lander (à droite).

La Société a en outre prévu une provision de 223 millions de dollars sur le bénéfice dans le but d'augmenter encore sa productivité, d'améliorer le service à la clientèle et d'investir dans de nouveaux produits.

Ces chiffres témoignent avant tout de notre imbrication dans le tissu économique du Canada. Contrairement à bien des secteurs, notre succès n'est pas lié à notre capacité de survivre aux périodes difficiles mais bien à celle d'y réagir efficacement. Nos employés prennent progressivement conscience de la primauté du service à la clientèle; nous devons offrir à nos clients toutes les innovations et toutes les améliorations qu'ils exigent et qu'ils méritent. L'application systématique de ce principe nous vaudra une augmentation du chiffre d'affaires qui entraînera une amélioration des résultats financiers.

Le dernier exercice a été très stimulant pour les employés de la Société, tous dévoués et compétents. Chacun d'entre eux a joué un rôle important dans la poursuite de nos objectifs de satisfaction de la clientèle. La Société canadienne des postes a la chance de pouvoir compter sur des administrateurs remarquables venant de régions et de milieux divers. L'apport de nos employés et les sages conseils de nos administrateurs expliquent les réalisations décrites dans ces pages et seront à l'origine de nos réussites futures. Nous les en remercions.

*Le président du conseil d'administration,*

*Donald H. Lander*

*Donald H. Lander*

*Le président-directeur général,*

*Georges C. Clermont*

*Georges C. Clermont, c.r.*



lants et réalisistes, afin que tous nos clients profitent de notre vaste réseau de levée et de livraison. Nous devons maintenant nous tourner vers la prestation d'un service à la clientèle incomparable.

### *Optimisme, potentiel, expérience*

Nous visons très haut et nous croyons que nos réalisations passées justifient amplement l'optimisme avec lequel nous envisageons l'avenir. Nous pouvons nous doter de la technologie, des méthodes et des services d'avant-garde qui nous permettront de répondre mieux que nos concurrents aux besoins de communauté, de publicité et de distribution des Canadiens. De toute évidence, nous pouvons dominer notre marché, surtout en raison de l'expérience diversifiée de nos employés, qui nous démarque nettement de la concurrence.

### *Des résultats financiers décevants*

Étroitement liée à un grand nombre de secteurs commerciaux, la Société canadienne des postes a ressenti durement la récession qui a frappé l'économie canadienne. Cette conjoncture s'est traduite par un revenu inférieur aux prévisions pour l'exercice 1993-1994. Nous avons continué de nous améliorer sur le plan de l'efficacité, avec une légère augmentation du revenu à 4,1 milliards de dollars si l'on tient compte de l'acquisition d'une participation de 75 pour 100 dans Courrier Purcelor liée. Le bénéfice d'exploitation consolidé, bien que toujours positif à 26 millions de dollars, a été moindre qu'en 1992-1993.



conséquence. En définitive, notre réussite repose sur le dévouement d'employés qui appuient nos efforts d'adaptation aux réalités concurrentielles d'aujourd'hui.

## En affaires pour vous servir

La Société canadienne des postes est en affaires pour vous servir. Nos nouveaux programmes et nos nouveaux produits s'inspirent tous de cette volonté de service. Nous avons accompli de grands progrès mais nous savons que, dans le secteur des services, il reste toujours beaucoup à faire pour répondre pleinement aux besoins et aux attentes de la clientèle. Il s'agit d'un défi permanent, que nous sommes bien placés pour relever.

La Société canadienne des postes n'a que 12 années d'existence à titre de société d'État. Malgré cette relative nouveauté, nous avons multiplié les réalisations et commencé à mettre en place la culture, la vision, la discipline et le dévouement qui nous permettront d'offrir un service sans pareil au cours des années à venir. Un changement durable exige cependant du temps, de la persévérance et l'amélioration continue de nos produits, de nos services et de nos relations commerciales.

Les nombreuses initiatives que nos clients ont pu constater et apprécier ne constituent qu'un avant-goût de nos projets. Nous voulons montrer à la population que nous sommes déterminés à maintenir et à rehausser nos normes de service déjà élevées.

## Prêts à relever les défis de demain

Outre les résultats financiers et la revue de l'exploitation de l'exercice 1993-1994, le présent rapport annuel contient un exemple de réussite presque inégalée dans l'histoire du secteur public canadien. Au moyen d'exemples concrets, nous faisons état des importants progrès accomplis et des mesures que nous prenons avec nos employés et avec nos partenaires afin de relever les défis de demain.

La Société possède désormais l'infrastructure nécessaire à une exploitation efficace. Nous avons simplifié nos activités et défini des objectifs stimu-

L'exercice écoulé a vu la Société canadienne des postes poursuivre vigoureusement ses efforts de changement. Nous nous retrouvons plus informatisés, plus efficaces, mieux orientés et plus productifs que jamais. À l'image du Canada et de son économie, la Société a traversé une décennie de transformations profondes, s'adaptant avec succès aux nouvelles réalités commerciales de la fin du vingtième siècle.

Ces changements n'ont toutefois aucunement modifié nos objectifs bien définis ni les attentes de notre actionnaire.

Essentiellement, nous jouons un seul rôle : exploiter un service postal complet, dans toute l'acceptation actuelle et future de cet énoncé.

Nous devons cependant répondre à des attentes nombreuses :

suivre l'évolution sociale et technologique afin de continuer à être rentables, susciter l'engagement et le dévouement de nos employés et demeurer un symbole du progrès et de la richesse patrimoniale du Canada.

Cette définition nous branche sur la réalité. Comme toute entreprise, nous vivons avec le changement, la récession, la concurrence, l'incertitude du lendemain et les autres aléas du commerce. Nous devons donc nous positionner de manière à surveiller les forces du marché qui vont influencer la nature de nos activités et à réagir en

## GEORGES CLERMONT À PROPOS DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES

**Priorité au service**  
« D'ici l'an 2000, la Société devra être solidement implantée dans les services à valeur ajoutée. J'espère qu'au moins la moitié de nos revenus proviendront d'autres sources que la poste-lettres traditionnelle. Même si les clients ne seront pas obligés de faire affaires avec nous, nous espérons qu'ils nous choisiront pour la qualité de nos produits et services et pour la priorité que nos employés accordent au service à la clientèle. »  
« Nous devons axer nos activités sur la clientèle. Elle est finie l'époque où les clients n'avaient pas d'autre choix que la Société canadienne des postes. Nous devons mériter la confiance de nos clients. Nous sommes en affaires pour eux. »  
**Vision**  
« Notre époque exige qu'on ait d'abord une vision. Les défis et les occasions surgissent de toutes parts et bouleversent les modes d'exploitation. Notre réussite future dépend de notre capacité à relever ces défis et à saisir ces occasions. »  
« Notre défi consiste à formuler une vision simple et facile à communiquer, qui puisse mobiliser tous les membres de la Société autour d'une orientation commune. Notre vision actuelle de la Société est celle d'une entreprise rentable, consciente de son mandat envers la population, réceptive à l'égard de ses clients et attentive à ses employés. »

## Faits saillants

La Société continue

des postes a traité plus de 10,9 milliards d'objets de correspondance en 1993-1994, en hausse de 500 millions par rapport à l'exercice précédent.

Quoique les produits

d'exploitation consolidés aient augmenté légèrement à 4,1 milliards de

dollars en 1993-1994, le

bénéfice d'exploitation a

été moindre que pour

l'exercice précédent et la

perte nette consolidée de

la Société s'est établie à

270 millions.

Produits d'exploitation

en milliards de dollars



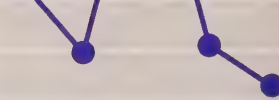
Volume

en milliards d'objets



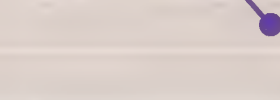
Bénéfice (perte) d'exploitation

en millions de dollars



Bénéfice net (perte nette)

en millions de dollars



- 2 Perspective de la direction
- 4 Retenir le défi
- 6 Le traitement du courrier
- 9 Service à la clientèle
- 10 Produits et services
- 14 Un engagement envers les employés
- 16 Un engagement envers la collectivité
- 19 Régions opérationnelles et divisions et districts de vente
- 20 Membres du conseil d'administration et membres de la direction
- 21 Résultats financiers
- 35 Rétrospective de cinq ans

## Profil de l'entreprise

La Société canadienne des postes est une importante société d'État qui

répond aux besoins des consommateurs, des sociétés et d'autres clients du

Canada et de l'étranger en matière de communication, de publicité et de

distribution.

La Société sert plus de 28 millions de Canadiens, de même que

900 000 entreprises et organismes publics, de nombreux clients à l'étranger

et plus de 200 administrations postales de par le monde. Le système postal

compte plus de 850 000 points où les clients peuvent déposer le courrier

et plus de 19 000 points de vente, dont 75 pour 100 sont administrés par

l'entreprise privée.

Pour la cueillette et le traitement de plus de 10 milliards de messages et de

colis chaque année, et pour leur livraison à quelque 12 millions d'adresses

au Canada, la Société emploie plus de 54 000 personnes à temps plein et à

temps partiel, elle exploite un réseau de 22 grands établissements de traite-

ment du courrier et elle utilise un parc automobile d'environ 5 500 véhicules

auquel s'ajoutent les services de plus de 7 000 sous-traitants en transport

terrestre, aérien et maritime. Selon les études des vérificateurs Ernst & Young,

la Société maintient un taux de livraison à temps de la Poste-lettres de 97 à

99 pour 100.

À titre d'associée ou de membre, la Société adhère à des organisations

mondiales dans le but de favoriser le développement de produits internatio-

naux, d'améliorer les normes de service et de répondre aux besoins de clients

qui désirent obtenir des services fiables, économiques, efficaces et rapides.

La Société canadienne des postes offre des services bilingues et elle com-

munique avec ses clients et ses employés dans la langue officielle de leur choix.



Imprimé sur du papier recyclé à 50 %, y compris 20 % recyclé après utilisation par le consommateur.

**SIÈGE SOCIAL**  
Place de la poste  
2701, PROMENADE RIVERSIDE  
OTTAWA ON K1A 0B1



Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

**POSTE MAIL**



Rapport

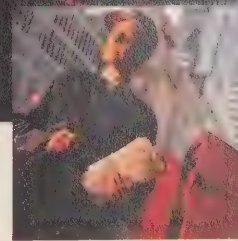
annuel

1993-1994

*En affaires  
pour vous servir*

# Annual Report 1994-1995

CAI  
PO  
-ASS



**MAIL  POSTE**

Canada Post Corporation / Société canadienne des postes

*In Business to Serve. • En affaires pour vous servir.*

## CORPORATE PROFILE

### Front cover:

Relying on its extensive national distribution network, as well as an intricate web of international partners, Canada Post proudly stands behind its philosophy — *In Business to Serve.*

- 2 Management Overview
- 4 Measuring Up
- 6 In Business to Serve...  
24 Hours a Day
- 9 A Climate of Change
- 12 Delivering Customer Service
- 15 Meeting Our Customers' Needs  
Through Innovation
- 17 Giving Back to the Community
- 19 In Business to Serve
- 20 Board of Directors and  
Officers of the Corporation
- 21 Financial Performance

CANADA POST CORPORATION  
2701 RIVERSIDE DR  
OTTAWA ON K1A 0B1

### Canada Post Corporation: In Business to Serve

Canada Post Corporation takes pride in its extensive physical distribution network which, combined with a broad spectrum of electronic messaging tools, reaches into virtually every home and business address across Canada. Utilizing the most sophisticated mail processing and distribution systems in the world, the Corporation serves over 28 million Canadians and 900,000 businesses and public institutions. It also works in partnership with more than 200 foreign postal administrations to meet the global needs of its international customers.

Canada Post provides postal services to Canadians through a network of approximately 18,500 retail points of purchase, as well as some 884,000 locations where customers can deposit their mail. The more than 11 billion messages and parcels that are entrusted to Canada Post each year are processed through a sophisticated network of 23 major mail processing plants. This mail is delivered within exacting performance standards to 12 million Canadian mailing addresses using a fleet of more than 6,000 vehicles. The Corporation is also one of the largest users of air, surface and marine transportation services in Canada.

Canada Post has a 75% interest in PCL Courier Holdings Inc., which owns all of the shares of Purolator Courier Limited. Purolator Courier is Canada's largest national courier, delivering some 92 million time-sensitive pieces per year throughout Canada and abroad. Purolator Courier employs some 9,000 people at more than 70 retail counters and 90 terminals. Its reputation for reliable overnight service is assured through its modern fleet of 45 aircraft, and its more than 3,500 vehicles that pick up and deliver its customers' orders in most centres across the country.

The backbone of any modern, progressive organization is its people. The 62,500 full- and part-time employees of Canada Post Corporation and Purolator Courier are dedicated to our business philosophy — *In Business to Serve.* This commitment to putting the customer first is necessary to ensure continued success of the Corporation in the years to come.



This product contains  
50% recycled material, including  
20% post-consumer material.



# HIGHLIGHTS

Canada Post processed

11.6 billion pieces of

mail in 1994/95, an

increase of nearly

700 million pieces over

the previous year.

While consolidated

revenue from operations

rose by 15.3% in

1994/95 to \$4.7 billion,

operations experienced

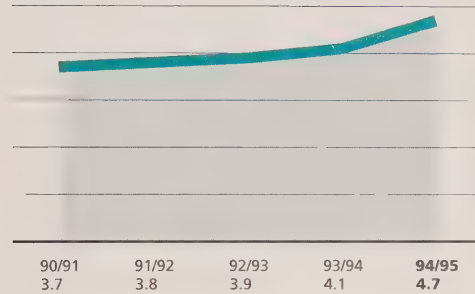
a loss during the

same period and the

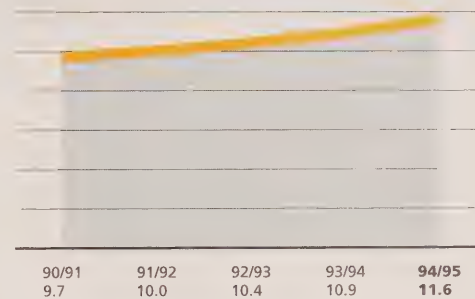
Corporation's consoli-

dated net loss for

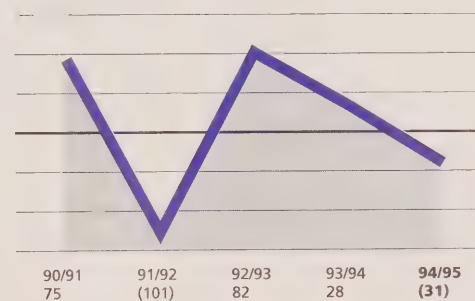
1994/95 was \$69 million.



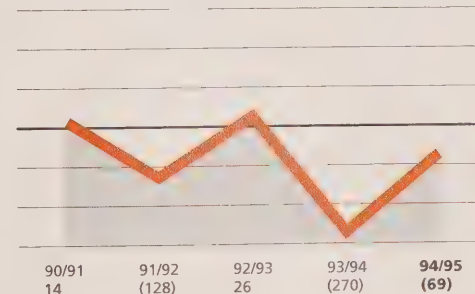
**REVENUE FROM OPERATIONS**  
Billions of dollars



**VOLUME**  
Billions of pieces



**INCOME (LOSS) FROM OPERATIONS**  
Millions of dollars



**NET INCOME (LOSS)**  
Millions of dollars





Canada Post President and CEO Georges Clermont exchanges views with CPC Learning Institute students.

This last year has unquestionably been a pivotal year for Canada Post Corporation — a time to take stock of our options and to chart a new course. Confronted with the reality of increasingly aggressive competition, higher service expectations from customers and an explosion of new communication technologies, Canada Post moved decisively to refocus its attention from its operations to its customers. For more than a decade now, we have concentrated our energies on building a management and operational structure that would meet the great logistic challenges that a country as large and as sparsely populated as ours presents. We have met that challenge successfully and, today, Canadians can take pride in a modern, efficient and reliable national retail, processing and delivery network — the envy of our competitors.

But, despite these enormous strides, we must face the fact that change is

our only real constant. And change has been the focus of most of our activities in the last year — to make Canada Post responsive to today's new realities. This means listening and talking to our customers. This means redefining our organization to meet their current and emerging needs. This means that we must make a dramatic shift from an operations-driven corporation to a customer-driven one. *In Business to Serve* is not only a new slogan for us — it has become the new approach we have embraced in everything we now undertake.

### Growing the business

Canada Post's key objective is to become our customers' supplier of choice. To accomplish this, we are continuously improving our distribution network; we are streamlining our service mix to reflect changes in our customers' needs; we are continuing to develop new services that will

make us more competitive and profitable; and we have undertaken a major employee retraining program to be more responsive to our customers' expectations. Canada Post has made substantial financial commitments toward the attainment of these goals.

These investments, however, can not be sustained, nor could they even be justified, without the prospect of increased volumes and revenues. These are the cornerstones of financial responsibility and we will do everything that is required to ensure that Canada Post is competitive and responsive, and that it excels in providing good value to the people of Canada.

The impact of not having implemented the requested increase in the basic letter rate was partially offset by additional cost savings and increased improvements in productivity. It is an anomaly that

the postal administration that serves the largest country in the Western World and has the sparsest population, enjoys the lowest lettermail rate of all major industrialized nations. While Canada Post will continue to aggressively seek out additional productivity and efficiency gains, it is determined to finance its investments from its operations, thereby continuing a trend, started in 1986, of not depending on government subsidies.

### Employees partners in change

Clearly, such a fundamental renewal of our corporation must occur through a sustained dialogue and close cooperation with our employees. They are a vital resource to draw upon if we are to successfully meet the challenges we face. By combining their intimate knowledge of our operations with their daily exposure to a wide range of customers, Canada Post is in an ideal position to adjust to marketplace realities.

During the last year, Canada Post undertook a number of major initiatives that channeled our employees' creativity and experience into a plan of action that refocuses every aspect of our company onto our customers' needs. Our most important program, coined *Reinventing the Post*, will give us the tools we need to deliver on our commitment to be In Business to Serve. Employees are leading this process, sharing their ideas and unique understanding of our customers' needs.

Before launching this initiative, we undertook extensive research, we talked to customers and employees,

and we looked at our customer service data. We noted that our improvements in efficiency and reliability had not gone unnoticed. However, customers felt that we need to demonstrate much more flexibility to meet their rapidly changing needs.

The main thrust of our program, therefore, is to make it easier to do business with us by simplifying our processes and services, to find new ways to grow our core business, as well as to anticipate and plan for the future needs of our customers. To support this major effort, we launched, in 1994/95, the Canada Post Learning Institute. Through extensive training, employees will learn new skills and gain a better understanding of the competitive and business challenges we face.

The Learning Institute lays the groundwork for developing and accelerating the drive toward a customer-focused culture at Canada Post.

### Year of transition

A year of transition or change is always challenging for a corporation as large as Canada Post. However, despite the setbacks resulting from our shortfall in anticipated revenue, we are ending this year on a note of optimism and with a renewed sense of purpose. My optimism is solidly founded in a new spirit of dialogue and partnership which has emerged between the Corporation and its employees over the last year. During the fiscal year 1994/95, a major milestone in our history as a corporation was reached with the signing of four

labour contracts without disruption or inconvenience to our customers. This, combined with a significant reduction in the number of workplace grievances, suggests that, together, we recognize where we must take our business and that we are ready to meet the challenges of growth, profitability and customer satisfaction head on. Our customers can expect, and will see, continued tangible evidence of this change in the coming year.

I would like to take this opportunity to thank the Corporation's employees and the Board of Directors for their commitment and continued support of our objectives and our programs.



**Georges C. Clermont, Q.C.**  
President and Chief Executive Officer





In 1994/95, Canada Post began its transition from an organization with an operational focus to a customer-driven one. To help guide the Corporation through this important process of change, a number of objectives were identified and a series of major initiatives were put in place to support these goals. All programs are closely monitored to provide benchmarks against which progress can be measured.

#### **Employees play key role**

A new era of employee relations has started at Canada Post. The sustained efforts over the year by the Corporation to improve its communications with employees, as well as to involve them in a meaningful dialogue about the key issues that our business is facing, are bearing fruit. The founding in 1994/95 of the Canada Post Learning Institute provides a focal point for all training activities by providing employees with new skills to meet the challenge of a rapidly changing business. Another important step in the Corporation's renewal process has been the introduction of Reinventing the Post, a program that allows employees to critically assess its services, processes and procedures. This program taps into the Corporation's greatest resource: its employees. Combined with local recognition programs, it has channeled the experience and creativity of employees as they set the new

course for a revitalized and more competitive corporation.

With an increase in constructive dialogue and a heightened awareness of what is at stake in this highly competitive environment, it is more than coincidence that Canada Post and its employees concluded collective agreements without service disruptions and that the level of grievances has been significantly reduced in the past year.

#### **Customer first**

Canada Post has launched a number of initiatives that recognize customer satisfaction as key to the Corporation's future success. Most notable were the expansion of the motorized mail couriers to 30 delivery centres across Canada; the opening of a business centre in Calgary that is designed to cater specifically to the needs of small and medium-sized businesses; a retail renewal project to renovate and equip corporate outlets across the country with the latest point-of-sale equipment; and numerous technological innovations to improve the efficiency and reliability of mail processing.

Getting closer to the customer and enabling employees to participate more fully in decision-making is the thrust behind a major reorganization of Canada Post which started in 1993/94 and continued in 1994/95. This initiative will greatly assist the Corporation to reduce the

overlap of responsibilities between head office and operations and to give employees more control over decisions that directly impact customer service.

#### **Services in step with customers**

In order to meet the needs of its customers, Canada Post must continue to improve the responsiveness of its core service offerings, which include lettermail, parcels and courier. It is also imperative, as the distribution of information or messages is redefined through the rapid advancement of new technologies, that Canada Post not only be in step with new developments, but that it plays a leadership role in defining these new technologies and customer interfaces.

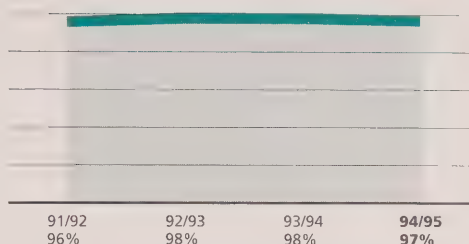
The Corporation continues to actively support such developments, through an interactive television pilot project, known as UBI, which will allow customers to order products, pay bills and receive personalized electronic mail in the comfort of their home. Canada Post is also involved in new initiatives that will assist governments in providing a broad range of services to their constituents.

While it is continuously seeking ways to meet its customers' needs, Canada Post has nonetheless aggressively undertaken a major streamlining of its service offerings and rate structure. Canada Post is committed to making it easier to do business with the Corporation.

**Despite the growth in Canada Post's retail network, the increase in its total points of delivery and this country's great logistic challenges, the Corporation maintains a consistently high service performance standard.**

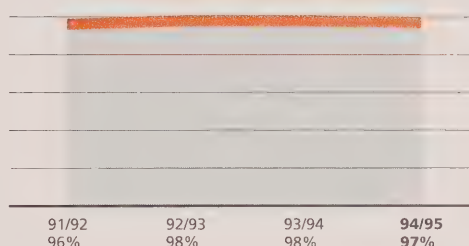
### Financial performance

Business growth and the inclusion of a full year of Purolator Courier's business resulted in revenue growth exceeding that of last year. Anticipated rate increases for regulated postal services were delayed; however, costs increased due to business expansion and previously negotiated wage rate increases in excess of inflation. Consequently, the Corporation incurred a net loss of \$69 million in 1994/95, compared to a planned loss of \$47 million. The loss was \$201 million less than the previous year.



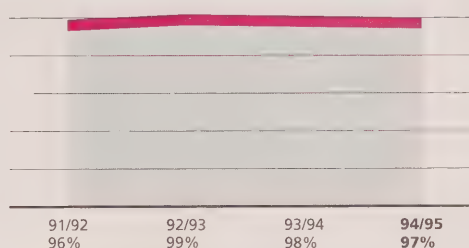
#### SERVICE PERFORMANCE ACHIEVEMENT

Percentage of properly prepared letters mailed in and delivered to the same major urban centre within two business days



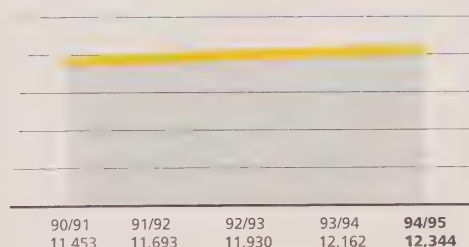
#### SERVICE PERFORMANCE ACHIEVEMENT

Percentage of properly prepared letters mailed between major urban centres within the same province and delivered within three business days



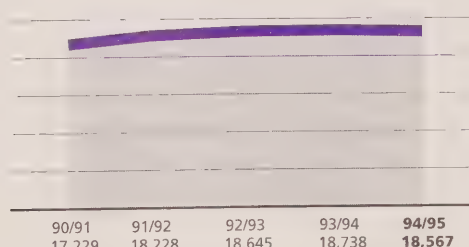
#### SERVICE PERFORMANCE ACHIEVEMENT

Percentage of properly prepared letters mailed between major urban centres in different provinces and delivered within four business days



#### POINTS OF DELIVERY (in thousands)

Total number of locations, residential, institutional, governmental and commercial, where Canada Post provides daily delivery



#### NETWORK GROWTH

Total number of retail points of purchase where Canadians can obtain stamps and a range of postal services



IN

## BUSINESS TO SERVE ... 24 HOURS A DAY

**6:00**

Following all-night sortation, lettermail is delivered to a letter carrier facility for the morning delivery.

Time-committed mail is also prepared for morning delivery to the customer.

**8:00**

Motorized Mail Couriers (MMCs), letter carriers and Priority Courier personnel begin their daily route. Working within a specific zone, MMCs transport relay bags, clear street letter boxes, pick up mail and deliver it. This high frequency of interaction will provide customers with a familiar face to access other postal services.

**10:00**

Letters mailed by Large Volume Mailers (LVMs) begin arriving at plants for mechanized processing. These will be dispatched in bulk to various destinations across the country for delivery. City street letter box pickups begin.

**12:00**

Throughout the day, small and medium-sized businesses access a wide range of resources at the Corporation's Business Centre in Calgary. Here, they can match Canada Post's services and mail distribution experience to their specific needs to improve their business development and increase the cost-effectiveness of their mailings. A new Business Centre will open in London, Ontario, in 1995.

**14:00**

Beginning mid-afternoon, mail from the U.S. and around the world arrives at various airports. This mail is then integrated into the processing stream. Street letter box pickups continue.

**16:00**

The rush is for Mail Service Couriers (MSCs) to pick up Priority Courier items from various business offices. These will be sorted and patched to centers across the country for time-committed deliveries. MSCs also begin collecting street letter mail for overnight processing by mail centers.





**18:00**

Millions of pieces of mail are poured into mail processing centres. Mechanized equipment overprints the stamp with that day's date and the place of origin. A Video Encoding System (VES) generates proper destination codes for mail that can be read by an optical scanner. Coded pieces are then fed to a Multi-line Optical Character Reader (MOCR) which sorts them according to their ultimate destination at a rate of 32,500 pieces per hour.

**20:00**

U.S. mail continues to arrive at airports and is blended into Canadian time-committed mail for delivery. Postal clerks prepare Priority Courier for dispatch to out-of-town destinations. An extensive transportation network then carries these pieces overnight across Canada for on-time delivery. Mail handlers prepare parcels for delivery to other cities and VES activities continue.

**22:00**

Time-committed mail, such as XPRESSPOST, is dispatched on the first available flight to its city of destination. VES activities continue.

**24:00**

Postal clerks bundle mail sorted by Letter Sorting Machines (LSMs). LSMs prepare mail according to an individual letter carrier's route at the rate of 15,000 letters per hour. This activity will continue throughout the night. Video encoding of improperly coded mail continues.

**2:00**

Same-city VES activities end for this cycle. All coded mail is in the system for sortation to specific mail delivery routes. Mail destined for regional delivery is sorted throughout the day and into the early evening.

**4:00**

Postal clerks bundle pre-sorted mail for early-morning delivery to postal stations. A fleet of trucks moves the mail directly from the processing plant's dock to the various postal stations.







As customers' needs change and new technologies emerge, the Corporation must take a hard look at its current role, its competition and its future business. In a major effort to find answers to these tough questions, management and labour are working closely to redefine Canada Post and set its new course into the 21st century. Through work groups, brainstorming sessions and new project initiatives, employees at all levels of the Corporation are working together to Reinvent the Post.





## "EMPLOYEES ARE LEADING THE CHANGE *at Canada Post.*

*They*  
**know better**  
**than anyone**

**what our customers  
WANT AND NEED."**

### **Employees lead change to Reinvent the Post**

The keys to success in providing superior customer service are knowledgeable and responsive employees. To meet those requirements, Canada Post Corporation invited its employees to undertake specific programs over the year which were designed to establish stronger links between its employees and its customers.

The cornerstone of this effort is the Reinventing the Post program, where teams made up of employees from all levels of the Corporation were established to look at how to grow core services: lettermail, parcels and courier. Employees were also asked to identify future opportunities in the electronic mail business, and to simplify processes and rate structures to make it easier for customers to do business with Canada Post. Employees are leading this

process which will dramatically change the way the Corporation now serves its customers. Also, a change management team was established to assess the existing corporate culture and to explore new ways that could transform it to meet both employee and customer expectations.

To encourage employee involvement, a dedicated 1-800 number and an e-mail address were established for employees to send in their comments and suggestions. When these ideas are accepted, employees are often invited to lead the process. By the end of the fiscal year, over 2,000 comments and suggestions were received from some 1,000 employees.

### **Learning Institute represents a major investment**

To help employees make the transition to a more customer-focused organization,

Canada Post launched the Learning Institute in June 1994. This \$56 million annual expenditure will triple the training investment. To guide it in its progress, the Corporation established an independent external Board of Governors which includes representatives of Queen's University and the École des Hautes Études Commerciales.

Under the Learning Institute, Canada Post launched a new customer satisfaction program called Service Plus, the largest training initiative ever undertaken by the Corporation. It was introduced to 900 employees and 100 supervisors in six locations last fall and is now being extended to all employees. More than 600 employee program leaders have been recruited and trained to deliver Service Plus.





The Manitoba community of Springstein transformed its community mail box mini-park by sheltering the units inside an attractive gazebo.

### Renewed spirit of cooperation

Canada Post is also working with employees to help promote a healthy balance between work, personal development and family responsibilities. To this end, the Corporation has worked closely with employees to review peak mail volumes, mail processing procedures and staffing requirements with a view to redistributing work hours from nights to days and reducing weekend work, particularly through the summer months. This cooperative effort between the Corporation and its major union has resulted in a transfer of 1,000 mail processing employees from night to day shifts, without compromising the efficiency or productivity of operations.

Canada Post's 1994/95 absenteeism rate averaged 9.9 days per employee. This represents a cost of some \$55 million. In three of our five operating divisions, we

are close to the Statistics Canada labour force average. Injury and accident prevention, work environment improvements, and attendance recognition programs are in place to address the need for improvement, particularly in our Eastern and Atlantic regions.

Other joint projects which have been successful include cost reductions related to the repatriation of externally contracted work and the development of a flexible Workplace Options Program which includes provisions for a reduced work schedule or special leaves. The first program has provided employees with more job security and opportunities within the Corporation, while the second initiative has resulted in greater flexibility in adjusting work schedules to our employees' particular family or health circumstances.

This renewed spirit of cooperation was evident in the

signing of collective agreements with the Corporation's major unions without service interruptions to our customers. Agreements were signed with the Canadian Union of Postal Workers, the Public Service Alliance of Canada, the Canadian Postmasters and Assistants Association and the Association of Postal Officials of Canada. Coincident with improved dialogue, the Corporation has seen its workplace grievances drop by 34% in the last year.

Canada Post's recognition of its employees continued in 1994/95 through its active support of the Heritage Club, representing long-service and retired employees, the Golden and Silver Postmark Awards, the Bravo! employee recognition program, the employee suggestion and assistance programs and the continued funding of scholarships for the children of employees.



Canada Post recognizes that in a highly competitive environment, customer service is critical to its growth. To meet its objectives, Canada Post has combined in a seamless fashion the latest in high-speed and accurate mail handling technologies, three efficient customer call centres to handle customer queries, and a comprehensive national customer support team. This approach is designed to provide Canadians with a full-service mail delivery system anywhere in Canada and abroad.







**"CUSTOMERS HAVE TOLD US  
WE NEED *to make it  
easier  
to do business WITH US.*  
I want them to know that we are  
LISTENING and  
RESPONDING."**

*Georges C. Clermont*

**Mail Service Couriers  
put new face to customer  
service**

Canada Post launched a number of initiatives in 1994/95 that recognize customer satisfaction as the key to the Corporation's future success. Most notable was the expansion of motorized mail couriers (MMCs) to 23 municipalities across Canada. MMCs regroup a large number of functions which were previously undertaken by a variety of units. Now, MMCs take on mail collection and delivery within a given sector; they transport relay bags, clear street boxes, pick up mail and deliver it. For customers, this means dealing with the same person on a day-to-day basis — putting a face to the Corporation's customer service commitment.

In a one-year pilot project, undertaken in conjunction with the Canadian Union of Postal Workers, a group of MMCs at the Corporation's

Stoney Creek Mail Processing Plant in Hamilton, Ontario, took on the added responsibility of regular customer contact. Under this program, MMCs received sales training and the appropriate tools to provide customers with a more personalized service.

**Providing small and  
medium-sized businesses  
with an edge**

The Corporation launched a Business Centre in Calgary to provide small and medium-sized businesses with superior service and increased value. The Centre is home to Canada Post's commercial sales representatives who specialize in helping smaller businesses find the right services for their needs. It incorporates a sales office, a demonstration centre for new technology, a reference library and a conference/seminar facility.

The Business Centre showcases all of the Corporation's services including GeoPost Target Marketing, OMNIPOST, MediaCard and Admail. The Centre also offers value-added services such as desktop publishing to assist customers with their communication and promotional requirements. The Centre is located next door to a full-service postal retail outlet, and customers can obtain any postal service, as well as photocopying, facsimile, packaging and general office supplies. The concept will be extended to other locations in 1995/96. For smaller companies requiring information on Canada Post business support services, the Corporation has set up a 1-800 Business Hotline.

**Retail network focal point  
of community**

Canada Post has the largest retail network in Canada with approximately 18,500 corporate outlets, franchise





Canada Post has taken every opportunity to increase its daily contact with residential, commercial and institutional customers by providing small and medium-sized businesses with expert advice on targeting their markets; by assisting customers to choose the most timely and cost-effective solution to their mail and parcel distribution activities, and by providing better service to its retail counter customers with refurbished facilities, improved service signage and ... a smile.





Carrier Ken Brown, on his daily round through a Calgary suburb. Ken won a Silver Postmark Award for Customer Service, for service above and beyond the call of duty.

outlets and stamp shops conveniently located across the nation. Over the past several years, the Corporation has made a concerted effort to expand this network and bring its customers increased convenience and improved services.

In 1994/95, Canada Post initiated a service improvement program involving 11 offices in New Brunswick

which were renovated and equipped with sophisticated point-of-sale equipment. These outlets also provide other value-added services such as faxing, photocopying and packaging material. This program will be expanded in 1995/96.

#### **Listening to our customers**

One of the most effective ways for Canada Post to keep in touch with its customers is through an open dialogue with the

Postal Service Customer Councils and the Better Business Bureaus. Eight regional councils, made up of community leaders, are independent consumer awareness and advocacy groups who monitor and review postal issues. Their counsel and recommendations are useful in strengthening the Corporation's links with its customers and the community.





## MEETING OUR CUSTOMERS' NEEDS THROUGH INNOVATION

**"WE'RE SIMPLIFYING OUR  
PROCESSES AND RATE STRUCTURES  
*so that when CUSTOMERS*  
come to us, we give them  
EXACTLY  
**what they need,  
when they need it."****

During the year, Canada Post continued to develop innovative services that meet current and emerging needs of its customers.

GeoPost Target Marketing, for instance, is an innovative computer-based tool designed to support the efforts of businesses involved in direct marketing. By providing accurate demographic profiles on any region in Canada, GeoPost Target Marketing is instrumental in targeting a business' direct marketing dollars where they will be most profitable.

PromoMedia is another service launched in 1994/95 which supports the Corporation's business customers. Working from a customer's camera-ready artwork, Canada Post determines the optimum target market, arranges the printing, prepares and handles the mailing, whether it is local, provincial or national.

During the last fiscal year, the Corporation also launched SkyPak, an international courier service with next-day delivery guaranteed to over 1,000 cities in the United States and to another 200 cities worldwide by the designated day. SkyPak is the only courier service that delivers to post office boxes in the United States.

Other initiatives launched during the year include a new Canadian postal money order with a full complement of security features; an automated dispatch system for Priority Courier; and menu boards at all retail outlets so that customers can, at a glance, determine which services are available at that location.

### **Technology paves way for service enhancements**

This year, Canada Post has finalized the installation of the latest mail processing technology in all of its

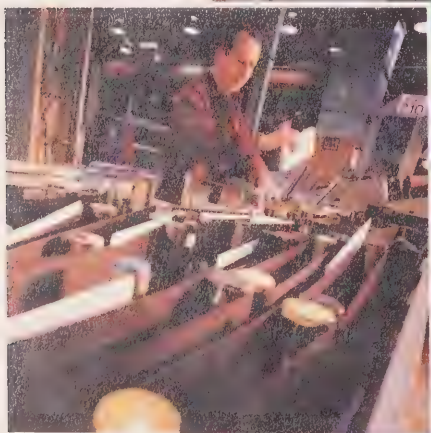
major mail processing plants. This included Multi-line Optical Character Readers (MLOCs) and the on-line Video Encoding System (VES). MLOCs have the capacity to read civic addresses, as well as postal codes, and can handle 32,500 pieces of mail per hour. With the video encoding system, video images of addresses that cannot be read by the MLOC are captured by computer for recall on a video screen. The operator properly encodes the letter and it is returned to mail processing, bypassing slower manual sortation.

Canada Post has joined the Province of New Brunswick and NBTel as a major player in the NB 9-1-1 emergency response project. The Corporation is assisting in developing province-wide civic addressing that will make it easier to locate and respond to emergency calls from all New Brunswick





Changing needs, changing times. Canada Post is in step with its customers. Through the integration of new products, new systems and new procedures, the Corporation can meet its commercial, retail and residential customers' changing needs. By combining powerful computer applications, such as GeoPost (right), with the latest in optical scanning mail processing equipment and distribution centres like Winnipeg's Mega Depot (above), Canada Post can provide its customers with more opportunities, quicker response times and more flexibility in meeting their objectives





## IVING BACK TO THE COMMUNITY

residents. The new civic addressing system will have the added benefit of allowing Canada Post to take advantage of the latest technological advances in mail processing to improve overall delivery service and efficiency for customers in New Brunswick.

In 1994/95, the Corporation's expertise in mail processing was consolidated into a new service called Mailroom Management Services. Available to corporations, government departments and institutions, this new offering provides an expert assessment of mail flows, mail handling systems, cost efficiencies, outsourcing opportunities and mailroom management practices. In its first year, the Corporation was successful in securing 10 contracts with some of Canada's largest mailers.

Canada Post continues to market its innovative technology and expertise to other postal administrations through its wholly owned subsidiary Canada Post Systems Management Limited (CPSML). During the year, CPSML signed contracts in 20 countries including Germany, Italy, Sweden, New Zealand, South Africa and Argentina.

“OUR EMPLOYEES HAVE A PROUD TRADITION *of* CONTRIBUTING

freely of their TIME and MONEY

to **BUILD STRONG Communities.**”

*Georges C. Clermont*

Canada Post sponsored and participated in many local and national events, coast to coast, in support of Canadian arts, culture, sports and other expressions of national interest during 1994/95. The Corporation endorses the Imagine corporate contribution guidelines and qualifies as a “caring company.”

Canada Post works actively with many other organizations in support of literacy, its corporate cause of choice. This includes major corporate programs such as the annual Flight for Freedom Awards, which recognize excellence in literacy activities among corporations, organizations and individuals across Canada.

Last Christmas, more than 13,000 Canada Post employees helped Santa respond to over one million letters received from children in Canada and around the world in the popular Santa Letter-Writing program. Employees also participated in Revenue Canada's volunteer income tax program.

In 1994/95, Canada Post's Heritage Club volunteered over 65,000 hours in community work and services — a contribution equivalent to over \$1,000,000.

The Corporation also has an active Community Involvement/Coaching Program to help fund community-based projects that employees support.





Canada Post's presence in Canada goes well beyond the postal services it provides the general public. From its leadership in the promotion of literacy, to a major public awareness campaign related to the Year of the Family (see stamp issue), the Corporation is an active partner in the community.

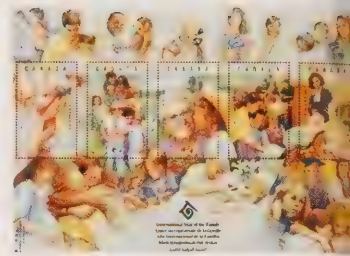
What a unique place to send a Christmas card from: Christmas Island, on Cape Breton Island, N.S. Winner of the 1994/95 Silver Postmark Award for Customer Service, Postmaster Margaret MacNeil (above), dressed appropriately for the occasion, cancels thousands of letters sent to her from across the country with a unique cancellation stamp.



The promotion of literacy within the family is at the core of the Corporation's highly successful program, the Santa Letter-Writing Program. Each year, over 13,000 employees volunteer thousands of hours helping Santa respond to

over one million letters received from across Canada and abroad.

Vancouver's famous landmark, Canada Place, is the site of a new mile post (below) which symbolizes Canada Post's involvement in global communications and provides thousands of visitors from around the world with a convenient stage for a memorable photo.







**BUSINESS TO SERVE**

Whether you need assistance in building a select list of potential customers, a targeted mailing to one hundred thousand customers, the delivery status of your overnight parcel, a new stamp issue for your collection, or just to say thank you, Canada Post has a number for you to call. We're In Business to Serve.



**General Inquiry**



English:  
1-800-267-1177  
French:  
1-800-267-1155  
Hearing impaired  
Teletyping:  
1-800-267-2797

**Business Centres**



In Calgary  
and London:  
1-800-260-7678

**National Philatelic Centre**



1-800-565-4362

**Sales Offices**



Halifax, N.S.  
Quebec, Que.  
Montreal, Que.  
Ottawa, Ont.  
Toronto, Ont.  
London, Ont.  
Winnipeg, Man.  
Saskatoon, Sask.  
Edmonton, Alta.  
Calgary, Alta.  
Vancouver, B.C.

**Northern Services**



**Area offices:**  
Val-d'Or:  
1-800-668-3841  
Thunder Bay:  
1-807-622-6157  
Winnipeg:  
1-204-987-5548  
Yellowknife:  
1-403-873-3859  
Whitehorse:  
1-403-668-3379

## BOARD OF DIRECTORS

as of March 25, 1995

- ▲◆◆ (Vacant)  
Chairman of the  
Board of Directors  
Canada Post Corporation
- ◆◆ Georges C. Clermont, Q.C.  
*Ottawa, Ontario*  
President and  
Chief Executive Officer  
Canada Post Corporation
- Peter A.G. Cameron  
*Toronto, Ontario*  
Chairman  
The Garfield Group
- ▲● Julia E. Foster  
*Toronto, Ontario*  
President  
Olympic Trust of Canada
- Larry Grossman, Q.C.  
*Toronto, Ontario*  
Blaney, McMurtry, Stapells,  
Friedman  
Barristers and Solicitors
- ▢ Kay M. LeMessurier  
*St. John's, Newfoundland*  
President  
Atlantic Business Campuses Inc.
- ◆ Hélène Lorrain Tardif  
*Sainte-Julie, Quebec*
- ▲ Judith Romanchuk  
*Calgary, Alberta*  
Senior Vice-President  
Manager, Alberta  
James Capel (Canada) Inc.
- ▢ Bud Smith, Q.C.  
*Kamloops, British Columbia*  
President  
Mejia Property Inc.
- ▲◆ Paul-A. Tremblay, Eng.  
*Cap-Rouge, Quebec*  
President and  
Chairman of the Board  
Groupe TS Inc.

- Member of the Executive Committee
- ▲ Member of the Audit Committee
- Member of the Compensation Committee
- ◆ Member of the Human Resources Committee

## OFFICERS OF THE CORPORATION

as of March 25, 1995

- (Vacant)  
Chairman of the  
Board of Directors
- Georges C. Clermont, Q.C.  
President and  
Chief Executive Officer
- Léo Blanchette  
Senior Vice-President  
Operations
- Ian A. Bourne  
Senior Vice-President and  
Chief Financial Officer
- Robert C. Johnson  
Senior Vice-President  
Commercial Operations
- Philippe Lemay  
Senior Vice-President  
Electronic Products  
and Services
- Gilles Farley  
Vice-President  
Engineering and  
Program Development
- C. Anne Joynt  
Vice-President  
Mail Operations
- Henry J. Klassen  
Vice-President  
Administration

Elisabeth C. Kriegler  
President  
Canada Post Systems  
Management Limited and  
Mailroom Management Ser

Don G. Swanson  
Vice-President  
Marketing and Sales

André Villeneuve  
Vice-President  
Human Resources

Stewart Bacon  
Vice-President  
(Eastern Area)

Peter T. McInenly, Q.C.  
Vice-President  
(Western Area)

Gerry P. Roy  
Vice-President  
(Central Area)

Robert Y. Labelle  
Corporate Secretary and  
Secretary of the Board

C. Dereck L. Millar  
Corporate Treasurer



<b>22</b>	<b>Our Financial Performance</b>
<b>24</b>	<b>Consolidated Statement of Income and Retained Earnings</b>
<b>25</b>	<b>Consolidated Statement of Cash Flows</b>
<b>26</b>	<b>Consolidated Balance Sheet</b>
<b>27</b>	<b>Notes to Consolidated Financial Statements</b>
<b>33</b>	<b>Management's Responsibility for Financial Information</b>
<b>34</b>	<b>Auditors' Report</b>
<b>35</b>	<b>Five-Year Review</b>



## OUR FINANCIAL PERFORMANCE

Consolidated financial results for 1994/95 showed improved revenue performance from business growth and the full year impact of the acquisition of Purolator Courier in 1993/94 (versus four months last year). Regulated postal rates remained unchanged from the previous year; however, there were cost increases due to increased volumes, the increasing size of the delivery network and impact of previously negotiated collective agreements. As a result, the Corporation sustained a consolidated net loss of \$69 million for the year ended March 25, 1995, compared to a planned loss of \$47 million. This represents a reduction of \$201 million over the prior year's loss of \$270 million, which included a restructuring charge of \$223 million.

The loss from operations of \$31 million compared with a planned operating loss of \$5 million and income from operations of \$28 million in 1993/94. The unfavourable variance to plan of \$26 million is principally attributed to the impact of delayed rate increases for regulated postal services. Operating income from subsidiaries exceeded plan by 2.9 per cent.

### *Revenue from Operations*

Revenue from consolidated operations increased to \$4,743 million over the prior year result of \$4,115 million.

Communications services revenue increased by \$66 million (3.1 per cent) over 1993/94, with an increase in volume of 95 million pieces (2.1 per cent). Revenue and volume increases over the previous year were primarily for contracted lettermail services.

Revenue for addressed and unaddressed admail increased \$39 million (6.8 per cent) over the prior year, while volumes increased by 528 million pieces (9.2 per cent). Increased mail from large volume mailers contributed to the increase in volume while additional mail preparation by large volume mailers contributed to the reduction in revenue per piece for addressed admail over the prior year.

Publication mail revenue declined \$28 million (14.7 per cent). The continued reduction in government support to the publication industry, \$25 million in the current year, is compounded by a reduction of 4.9 per cent in volumes, reflecting the over-

all decline in the industry in Canada.

Increased revenues of \$511 million for goods distribution services and volumes of 62 million pieces over the previous year are largely due to the inclusion of the Purolator Courier results for the full fiscal year. Both Priority Courier and Purolator Courier services demonstrated good volume growth over previous year results.

Other revenue increased \$40 million (12.0 per cent) over the previous year. Increased revenue from foreign postal administrations and increases in revenue from commercial services contributed to the favourable result.

### *Cost of Operations*

Costs of consolidated operations were \$4,774 million, compared with \$4,087 million in the prior year.

Operating costs exceeded plan by \$74 million. Increases in mail volumes, a change in volume mix from plan and delayed restructuring of property management services contributed to the unfavourable variance.

## OUR FINANCIAL PERFORMANCE

Labour costs increased over the prior year despite reductions in permanent employment overall. Previously contracted wage rate increases during the year exceeded inflation, contributing to increased labour costs. During the year CPC negotiated labour settlements with all its unions. The agreements are consistent with the spirit and intent of the government policy on wage restraint and compensation. The contract with the Canadian Union of Postal Workers expires in fiscal year 1997/98, all other contracts expire in fiscal 1996/97.

Collection and delivery costs are now the single largest component of CPC's operating costs and represent mostly fixed cost of the daily coverage of the network of points of access and delivery. Additional cost pressures occurred with the implementation during the year of letter carrier route restructuring associated with the provision of a half hour paid lunch negotiated as part of the previous collective agreement. Variable contracted costs for delivery services increased over the previous year as well, as a result of increased volumes and increased points of delivery.

Mail processing costs increased over the prior year largely due to increased processing volumes. Efficiency of CPC plant operations continued to improve despite change in mix requiring more processing effort.

CPC completed the first phase of its three-year restructuring activities to offset the operating cost pressures of the ever increasing delivery network and mail volumes. A total of 984 employees in both operating and administrative support activities took advantage of early retirement and termination incentives.

### *Other Income and Expense*

Investment and other income increased to \$5 million from \$2 million the prior year and exceeded plan by \$5 million. Cash flow was managed cautiously throughout the year to minimize short-term borrowing needs.

Interest on long-term debt increased as a result of including results of Purolator Courier for a full year.

### *Capital Investment*

Capital investment for the year aggregated \$132 million, a reduction of \$140 million over the prior

year and a reduction of \$81 million over planned investment.

Reduced spending for operational equipment reflects ongoing management initiatives to contain spending in all areas. A move towards leasing of operating equipment to enhance operational flexibility has also contributed to the reduction in spending. The outsourcing of the computing and communications network in late 1993/94 had a further impact on reduced capital investment for that type of equipment in the current fiscal year.

Capital investment in processing equipment continued to focus on new generation letter equipment, mail encoding and mail preparation for processing. Increased points of delivery contributed to increases in investment for community mail boxes, kiosks and postal boxes.

## CONSOLIDATED STATEMENT OF INCOME AND RETAINED EARNINGS

Years ended (in thousands of dollars)	March 25 1995	March 26 1994
<b>Revenue from operations</b>	<b>\$4,743,377</b>	<b>\$4,115,554</b>
<b>Cost of operations</b>	<b>4,774,666</b>	<b>4,086,824</b>
<b>Income (loss) from operations</b>	<b>(31,289)</b>	<b>28,730</b>
<b>Other income (expense)</b>		
Investment and other income	4,595	2,394
Restructuring costs (note 3)	—	(282,053)
Amortization of goodwill	(6,874)	(2,300)
Interest (note 8)	(30,887)	(16,964)
	<b>(33,166)</b>	<b>(298,923)</b>
Loss before income taxes	(64,455)	(270,193)
Provision for income taxes (note 10)	4,400	197
<b>Net loss</b>	<b>(68,855)</b>	<b>(270,390)</b>
Deficit, beginning of year	(288,283)	(17,893)
<b>Deficit, end of year</b>	<b>\$ (357,138)</b>	<b>\$ (288,283)</b>

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*



## CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOWS

Years ended (in thousands of dollars)	March 25 1995	March 26 1994
<b>Cash provided by (used in)</b>		
<b>Operating activities</b>		
Net loss	\$ (68,855)	\$(270,390)
Items not requiring cash:		
Amortization	181,909	177,539
Restructuring provision	—	223,000
Loss on disposal of capital assets	268	732
Accrued termination and post-retirement benefits	56,536	54,884
	169,858	185,765
Termination and post-retirement benefit payments	(25,758)	(23,282)
Change in non-cash working capital:		
Increase in accounts receivable	(1,868)	(40,359)
Decrease in accounts payable and accrued liabilities	(130)	(6,398)
Decrease in salaries and benefits	(2,132)	(13,406)
Increase (decrease) in other non-cash working capital	(13,950)	10,620
	<b>126,020</b>	<b>112,940</b>
<b>Financing activities</b>		
Redemption of preferred shares by subsidiary	—	(125,000)
Redemption of and decrease in subordinate notes	—	(23,806)
Issuance of senior notes	—	142,800
	<b>—</b>	<b>(6,006)</b>
<b>Investing activities</b>		
Acquisition of capital assets	(131,645)	(207,889)
Proceeds on disposal of capital assets	22,397	148,347
Business acquisition	—	(55,000)
Increase in long-term investments	(14,134)	(7,843)
Increase in segregated cash and investments	(28,525)	(17,149)
	<b>(151,907)</b>	<b>(139,534)</b>
<b>Decrease in cash and short-term investments</b>	<b>(25,887)</b>	<b>(32,600)</b>
<b>Cash and short-term investments at beginning of year</b>	<b>30,817</b>	<b>63,417</b>
<b>Cash and short-term investments at end of year</b>	<b>\$ 4,930</b>	<b>\$ 30,817</b>

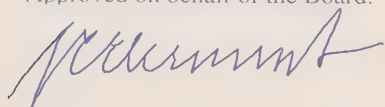
The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

## CONSOLIDATED BALANCE SHEET

(in thousands of dollars)	March 25 1995	March 26 1994
<b>ASSETS</b>		
<b>Current assets</b>		
Cash and short-term investments	\$ 4,930	\$ 30,817
Accounts receivable	280,695	278,827
Prepaid expenses	69,677	63,635
	<b>355,302</b>	<b>373,279</b>
<b>Segregated cash and investments</b> (note 5)	<b>215,819</b>	<b>187,294</b>
<b>Capital assets</b> (note 6)	<b>1,793,100</b>	<b>1,842,184</b>
<b>Other assets</b> (note 7)	<b>200,369</b>	<b>210,080</b>
	<b>\$2,564,590</b>	<b>\$2,612,837</b>
<b>LIABILITIES AND EQUITY OF CANADA</b>		
<b>Current liabilities</b>		
Accounts payable and accrued liabilities	\$ 370,749	\$ 370,879
Salaries and benefits	306,139	308,271
Deferred revenues	172,552	178,753
Outstanding money orders	39,662	41,369
	<b>889,102</b>	<b>899,272</b>
<b>Long-term debt</b> (note 8)	<b>278,994</b>	<b>278,994</b>
<b>Termination and post-retirement benefits</b>	<b>398,460</b>	<b>367,682</b>
<b>Equity of Canada</b> (note 9)	<b>998,034</b>	<b>1,066,889</b>
	<b>\$2,564,590</b>	<b>\$2,612,837</b>

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*

Approved on behalf of the Board:



*President and Chief Executive Officer*



*Chairman of the Audit Committee*

## NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

(March 25, 1995)

### 1. INCORPORATION

The Corporation was established by the Canada Post Corporation Act to operate a postal service on a self-sustaining financial basis while providing a standard of service that will meet the needs of the people of Canada. The Corporation is a Crown corporation included in Part II of Schedule III to the Financial Administration Act and is an agent of Her Majesty.

### 2. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

These consolidated financial statements have been prepared in accordance with generally accepted accounting principles. A summary of the significant accounting policies of the Corporation follows:

#### (a) Consolidation

The consolidated financial statements of the Corporation include the accounts of Canada Post Corporation and its wholly owned subsidiaries, Canada Post Systems Management Limited, CINA Holdings B.V. and 2875021 Canada Limited (which has a controlling interest in PCL Courier Holdings Inc.).

Goodwill arising on the acquisition of subsidiaries is amortized on the straight-line basis over 20 years.

#### (b) Capital assets and amortization

Land, buildings and equipment transferred from the Government of Canada on incorporation were recorded at their fair value at that date, determined as follows:

Land	• market value based on existing use
Buildings	• amortized replacement cost
Plant equipment, vehicles, sales counter and office furniture and equipment, and other equipment	• amortized replacement cost or original cost less estimated amortization

The market value of land and the amortized replacement cost of buildings transferred by the Government of Canada were determined by independent appraisals.

Acquisitions subsequent to incorporation are recorded at cost.

The Corporation has an agreement with both the National Archives of Canada and the Canadian Museum of Civilization to operate, administer and maintain a Canadian Postal Archives and a National Postal Museum, respectively, containing philatelic material, postal artifacts, a postal library and exhibits that trace the history of the mail and other memorabilia. These collections, exhibits and books of undetermined value are not for resale and are recorded at a nominal cost.



Amortization is provided on the straight-line basis over the estimated useful lives of the following assets:

Buildings	30 and 40 years
Leasehold improvements	Initial fixed lease term plus period of first renewal option
Plant equipment	3 to 30 years
Vehicles (other than passenger and light-duty commercial)	6 to 10 years
Sales counter and office furniture and equipment	5 to 20 years
Other equipment	5 to 15 years

Amortization is provided on the diminishing balance basis at an annual rate of 30 per cent for all passenger and light-duty commercial vehicles.

**(c) Deferred development costs**

Costs incurred in the development of new mail services and the retail postal network are deferred and amortized on the straight-line basis over the expected period of economic benefit.

**(d) Revenue recognition**

Amounts received for which services have not been rendered prior to the end of the year are deferred.

**(e) Termination and post-retirement benefits**

Employees are entitled to specified termination benefits, calculated at salary levels at the time of termination, as provided under collective agreements and conditions of employment. The present value of the projected costs of termination benefits, as determined by actuarial valuation, is recorded in the accounts as a long-term liability. Such benefits accruing to employees, as well as gains and losses arising from actuarial valuation, are included in current operations.

In addition, the Corporation provides certain health care benefits to eligible retirees. Current service costs have been determined by actuarial valuation and included in current operations. Past service costs have also been determined by actuarial valuation and are being amortized over the expected average remaining service life of the employee population.

**(f) Pension plan**

Employees of the Corporation are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. Under present legislation, contributions made by the Corporation to the Plan are limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current service. These contributions, which amounted to \$90,047,000 (1994 – \$89,964,000), are included in current operations. The Corporation is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account and/or with respect to the Consolidated Revenue Fund for indexation payments under the Supplementary Retirements Benefits Act.

**(g) Income taxes**

The Corporation follows the deferral method of income tax allocation.

### 3. RESTRUCTURING COSTS

In the prior year, the Corporation established a non-recurring restructuring charge relating to a multi-year program of network changes to rationalize and consolidate facilities and organization. The remaining provision as at March 25, 1995 is \$80,000,000 (1994 – \$223,000,000).

### 4. BUSINESS ACQUISITION – PRIOR YEAR

Effective November 26, 1993, the Corporation's wholly owned subsidiary, 2875021 Canada Limited, acquired a controlling interest in PCL Courier Holdings Inc., which owns all of the shares of Purolator Courier Limited. The results of operations for PCL Courier Holdings Inc. have been included in the Corporation's consolidated financial statements from the date of acquisition.

### 5. SEGREGATED CASH AND INVESTMENTS

The Corporation has segregated certain cash and investments, recorded at cost, for the purpose only of managing cash flows relating to the employee termination benefits liability.

### 6. CAPITAL ASSETS

(in thousands of dollars)	1995		1994	
	Cost	Accumulated amortization	Net	Net
Land	\$ 290,294	\$ —	\$ 290,294	\$ 289,388
Buildings	1,160,836	547,899	612,937	650,318
Leasehold improvements	113,946	42,296	71,650	64,949
Plant equipment	779,691	376,222	403,469	429,340
Vehicles	100,766	92,513	8,253	15,714
Sales counter and office furniture and equipment	292,537	157,520	135,017	132,145
Other equipment	408,580	137,101	271,479	260,329
Collection of postal memorabilia	1	—	1	1
	<b>\$3,146,651</b>	<b>\$1,353,551</b>	<b>\$1,793,100</b>	<b>\$1,842,184</b>

## 7. OTHER ASSETS

(in thousands of dollars)	1995	1994
Goodwill, net of accumulated amortization	\$130,796	\$135,170
Investment in G.D. Net B.V., at cost	32,638	35,568
Deferred development costs	17,090	34,061
Other	19,845	5,281
	<b>\$200,369</b>	<b>\$210,080</b>

## 8. LONG-TERM DEBT

(in thousands of dollars)	1995	1994
10 year loan from the Government of Canada due April 1998, interest at 9.705%.	\$ 80,000	\$ 80,000
Non-redeemable bonds maturing March 2016, interest at 10.35%.	55,000	55,000
US\$105,000 10 year Senior Notes issued by Purolator Courier Limited due March 2004, interest at 8.83%, principal payments due in equal instalments over the last five years of the term. In connection with this unguaranteed debt, Purolator Courier Limited has given its lenders a security interest in substantially all of its assets. Under the indenture, Purolator Courier Limited is subject to certain financial and other covenants throughout the debt term.	142,800	142,800
Purolator Courier Limited entered into currency swaps covering all principal and interest payments and, as a result, the principal balance has been effectively converted to CAN\$142,800 at 10.1%.		
Subordinate notes issued by PCL Courier Holdings Inc. due October 1998, interest at 12.5%.	1,194	1,194
	<b>\$278,994</b>	<b>\$278,994</b>

Interest expense on long-term debt was \$28,029,000 (1994 – \$15,284,000).



## 9. EQUITY OF CANADA

(in thousands of dollars)	1995	1994
Contributed capital	\$1,355,172	\$1,355,172
Deficit	(357,138)	(288,283)
Equity of Canada	\$ 998,034	\$1,066,889

The Canada Post Corporation Act provides for the establishment of a share capital structure. The Corporation is authorized to issue shares to the Government of Canada based on the net asset value of the Corporation on the date of the first issue of shares, as determined by the Board of Directors, with the approval of the Treasury Board.

## 10. INCOME TAXES

On March 27, 1994, Canada Post Corporation became a prescribed Crown Corporation for tax purposes and as such is subject to federal income taxation under Part 1 of the Income Tax Act.

The tax basis of Canada Post Corporation's assets was established at an amount that exceeded the recorded carrying value. The future benefit related to this excess has not been recorded in the consolidated financial statements but will be realized as additional tax deductions over a period of years.

The income tax provision includes the Large Corporations Tax which may be reduced by the amount of federal surtaxes payable over the next three years.

Consolidated tax loss carry-forwards in the amount of \$320,000,000 are available to reduce future income taxes and will expire by the year 2002. The benefit of these tax loss carry-forwards and net unclaimed tax deductions have not been recognized in the Corporation's consolidated financial statements.

## 11. CONTINGENT LIABILITIES

(a) Two complaints have been filed with the Canadian Human Rights Commission alleging discrimination by the Corporation concerning work of equal value. The Commission is still presenting its evidence before the Tribunal with respect to one complaint and has not begun its investigation of the second. The outcome of these complaints is not currently determinable. Settlement, if any, arising from resolution of these matters, will be recovered in future postal rates (as determined in accordance with the Canada Post Corporation Act) and/or from the Government of Canada.

(b) Employees are permitted to accumulate unused sick leave. However, such leave entitlements do not vest and can be used only in the event of illness. The amount of accumulated sick leave entitlements which will become payable in future years cannot reasonably be determined. Payments of sick leave benefits are included in current operations.

## **12. COMMITMENTS**

The Corporation's future minimum payments with respect to computing and communications utility services as well as facilities and other operating leases with terms in excess of one year, are as follows:

(in thousands of dollars)

1996	\$ 194,087
1997	171,090
1998	159,328
1999	149,713
2000	130,874
2001 and thereafter	382,129
	<b>\$1,187,221</b>

## **13. RELATED-PARTY TRANSACTIONS**

The Corporation had the following transactions with related parties in addition to those disclosed elsewhere in these consolidated financial statements.

### **(a) Payments on behalf of postal users**

Where Government policy requires the Corporation to provide services at rates less than costs to the publications industry, and for Government free mail, literature for the blind and Northern air stage services, the Government of Canada compensates the Corporation for foregone postage revenue from those sources. Revenues amounting to \$96,818,000 (1994 – \$114,900,000) are included in revenue from operations.

### **(b) Property management**

The Corporation has incurred net operating costs of \$98,646,000 (1994 – \$186,248,000) in respect of a real property management arrangement with Public Works and Government Services Canada. In addition, capital expenditures amounted to \$5,983,000 (1994 – \$7,373,000).

### **(c) Other**

The Corporation has other transactions with the Government of Canada, its agencies and other Crown corporations in the normal course of business.

As a result of all of the above transactions, the amounts due from and to these parties are \$18,194,000 (1994 – \$34,415,000) and \$93,288,000 (1994 – \$80,750,000) respectively.

## **14. COMPARATIVE FIGURES**

Comparative figures have been reclassified to conform with the current year's presentation.

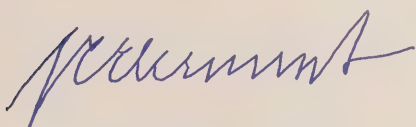
## MANAGEMENT'S RESPONSIBILITY FOR FINANCIAL INFORMATION

Management and the Board of Directors are responsible for the consolidated financial statements and all other information presented in this Annual Report in accordance with the Financial Administration Act and regulations. The consolidated financial statements have been prepared by management in accordance with generally accepted accounting principles and, where appropriate, include amounts based on management's best estimates and judgements. Financial information presented elsewhere in this Annual Report is consistent with that in the financial statements.

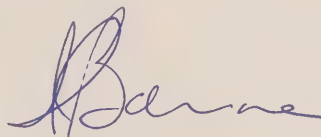
Canada Post Corporation is dedicated to the highest standards of integrity in its business conduct as reflected in its key written policy statements. To safeguard Company assets, Canada Post Corporation has a sound and dynamic set of internal financial controls and procedures that balance benefits and costs. Management has developed and maintains financial and management controls, information systems and management practices to provide reasonable assurance of the reliability of financial information in accordance with the Financial Administration Act and regulations, as well as the Canada Post Corporation Act and by-laws of the Corporation. Internal audits are conducted to assess management systems and practices, and reports are issued to the Management Executive Committee and the Audit Committee of the Board.

The Board of Directors ensures that management fulfils its responsibilities for financial information and internal control principally through the Audit Committee, which is composed of five directors, none of whom is an employee of the Corporation. The Audit Committee meets regularly to oversee the internal audit activities of the Corporation, and at least annually to review the consolidated financial statements and the external auditors' report thereon and recommend them to the Board of Directors for approval.

Each year, the Governor in Council appoints the Corporation's external auditors. Ernst & Young were reappointed for the current fiscal year. They audit the consolidated financial statements and report to the Audit Committee as well as the Minister responsible for Canada Post Corporation.



*President and Chief Executive Officer*



*Senior Vice-President and  
Chief Financial Officer*

*May 3, 1995*



## **AUDITORS' REPORT**

To the Minister responsible for Canada Post Corporation:

We have audited the consolidated balance sheet of Canada Post Corporation as at March 25, 1995, and the consolidated statements of income and retained earnings and cash flows for the year then ended (pages 24 to 32). These financial statements are the responsibility of the Corporation's management. Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audit.

We conducted our audit in accordance with generally accepted auditing standards. Those standards require that we plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In our opinion, these consolidated financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at March 25, 1995, and the results of its operations and the changes in its financial position for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles. As required by the Financial Administration Act, we report that, in our opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in our opinion, the transactions of the Corporation and of its wholly owned subsidiaries that have come to our notice during our audit of the consolidated financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the Financial Administration Act and regulations, the Canada Post Corporation Act and the by-laws of the Corporation and its wholly owned subsidiaries.

The logo for Ernst & Young, featuring the company name in a stylized, handwritten-style script.

**Ernst & Young**

*Chartered Accountants*

*Ottawa, Canada*

*May 3, 1995*

## FIVE-YEAR REVIEW

(in millions of dollars)

1994/95      1993/94\*      1992/93      1991/92      1990/91

### OPERATIONS

<b>Revenue from operations</b>	<b>4,743</b>	4,115	3,909	3,804	3,739
<b>Cost of operations</b>	<b>4,774</b>	4,087	3,827	3,905	3,664
<b>Income (loss) from operations</b>	<b>(31)</b>	28	82	(101)	75
Per cent of revenue from operations	<b>(0.7)%</b>	0.7%	2.1%	(2.7)%	2.0%
<b>Other income (expense)</b>	<b>(34)</b>	(298)	(56)	(27)	(61)
Income (loss) before income taxes	<b>(65)</b>	(270)	26	(128)	14
Provision for income taxes	<b>4</b>	—	—	—	—
<b>Net income (loss)</b>	<b>(69)</b>	(270)	26	(128)	14
Return on equity	—	—	1.9%	—	1.0%

### BALANCE SHEET

<b>Assets</b>					
Current	<b>355</b>	373	291	299	547
Capital	<b>1,793</b>	1,842	1,884	1,877	1,947
Other	<b>417</b>	398	319	286	168
	<b>2,565</b>	2,613	2,494	2,462	2,662
<b>Liabilities and equity of Canada</b>					
Current	<b>889</b>	899	686	682	740
Long-term debt	<b>279</b>	279	135	135	135
Termination and post-retirement benefits	<b>399</b>	368	336	333	342
Equity of Canada	<b>998</b>	1,067	1,337	1,312	1,445
	<b>2,565</b>	2,613	2,494	2,462	2,662

### CAPITAL ASSET ACQUISITIONS

Land and buildings	<b>32</b>	120	38	12	76
Operating equipment	<b>72</b>	113	104	61	156
Office and other equipment	<b>28</b>	39	38	22	37
	<b>132</b>	272	180	95	269

\* 1993/94 figures include the results of Purolator Courier Limited from the effective date on which the Corporation acquired a controlling interest.

## FIVE-YEAR REVIEW

	1994/95	1993/94	1992/93	1991/92	1990/91
<b>OPERATING DIMENSIONS</b>					
<b>Revenue from operations by market segment</b> <i>(in millions of dollars)</i>					
Communications market	2,217	2,151	2,130	2,077	2,138
Advertising market					
Addressed	363	343	341	312	268
Unaddressed	246	227	211	204	187
Publications	162	190	225	252	264
	771	760	777	768	719
Physical distribution market	1,382	871*	694	673	620
Other revenue	373	333	308	286	262
Revenue from operations	4,743	4,115*	3,909	3,804	3,739
Per cent increase	15.3%	5.3%	2.8%	1.7%	4.4%
<b>Volume by market segment</b> <i>(in millions of pieces)</i>					
Communications market	4,610	4,515	4,486	4,498	4,656
Advertising market					
Addressed	1,431	1,321	1,286	1,210	1,168
Unaddressed	4,831	4,413	3,967	3,556	3,101
Publications	429	451	491	519	567
	6,691	6,185	5,744	5,285	4,836
Physical distribution market	272	210*	180	175	165
Total volume	11,573	10,910*	10,410	9,958	9,657
Per cent increase	6.1%	4.8%	4.5%	3.1%	5.9%
<b>Employment</b>					
Millions of hours paid	124.7	118.2*	118.4	121.6	127.8
Per cent increase (decrease)	5.5%	(0.2)%	(2.6)%	(4.9)%	(2.4)%
Full-time employees	50,240	49,913*	44,683	46,666	49,046
Part-time employees	12,336	12,965*	10,731	10,574	10,114
Total employees	62,576	62,878*	55,414	57,240	59,160
<b>MAIL NETWORK</b>					
Retail points of access	18,567	18,738	18,645	18,228	17,229
Per cent increase (decrease)	(0.9)%	0.5%	2.3%	5.8%	2.9%
Points of delivery (thousands)	12,344	12,162	11,930	11,693	11,453
Per cent increase	1.5%	1.9%	2.0%	2.1%	2.3%
Pick-up points (thousands)	884	870	856	838	783
Per cent increase	1.6%	1.6%	2.1%	7.0%	2.0%

\* 1993/94 figures include the results of Purolator Courier Limited from the effective date on which the Corporation acquired a controlling interest.



# RÉTROSPECTIVE DE CINQ ANS

1990-91 1991-92 1992-93 1993-94 1994-95

## ASPECTS DE L'EXPLOITATION

**Produits d'exploitation par secteur de marché (en millions de dollars)**

Marché de la publicité	268	312	341	343	363
Avec adresse	187	204	211	227	246
Sans adresse	264	252	225	190	162
Publications	719	768	777	760	771

**Marché de la distribution physique**

Autres produits	620	673	694	871*	1 382
Produits d'exploitation	262	286	308	333	373

**Volume par secteur de marché (en millions d'envois)**

Marché des communications	4 656	4 498	4 486	4 515	4 610
Marché de la publicité	1 168	1 210	1 286	1 321	1 431
Avec adresse	3 101	3 556	3 967	4 413	4 831
Sans adresse	567	519	491	451	429
Publications	4 836	5 285	5 744	6 185	6 691

**Marché de la distribution physique**

Volume total	9 657	9 958	10 410	10 910*	11 573
Pourcentage d'augmentation	5,9 %	3,1 %	4,5 %	4,8 %	6,1 %

**Main-d'œuvre**

Millions d'heures rémunérées	127,8	121,6	118,4	118,2*	124,7
Pourcentage d'augmentation (de diminution)	(2,4) %	(4,9) %	(2,6) %	(0,2) %	5,5 %
Employés à temps plein	49 046	46 666	44 683	49 913*	50 240
Employés à temps partiel	10 114	10 574	10 731	12 965*	12 336
Total des employés	59 160	57 240	55 414	62 878*	62 576

## RESEAU DU COURRIER

Points d'accès de vente au détail	17 229	18 228	18 645	18 738	18 567
Pourcentage d'augmentation (de diminution)	2,9 %	5,8 %	2,3 %	0,5 %	(0,9) %
Points de remise (en milliers)	11 453	11 693	11 930	12 162	12 344
Pourcentage d'augmentation	2,3 %	2,1 %	2,0 %	1,9 %	1,5 %
Points de ramassage (en milliers)	783	838	856	870	884
Pourcentage d'augmentation	2,0 %	7,0 %	2,1 %	1,6 %	1,6 %

\* Les chiffres de 1993-1994 incluent les résultats de Purolator Courier Limited depuis la date d'acquisition d'une participation majoritaire par la Société.

# RÉTROSPECTIVE DE CINQ ANS

(en millions de dollars)

EXPLOITATION	1994-95	1993-94*	1992-93	1991-92	1990-91
<b>Produits d'exploitation</b>	4 743	4 115	3 909	3 804	3 739
<b>Coûts d'exploitation</b>	4 774	4 087	3 827	3 905	3 664
<b>Bénéfice (perte) d'exploitation</b>	(31)	28	82	(101)	75
Pourcentage des produits d'exploitation	(0,7) %	0,7 %	2,1 %	(2,7) %	2,0 %
<b>Autres produits (charges)</b>	(34)	(298)	(56)	(27)	(61)
Bénéfice (perte) avant impôts sur le revenu	(65)	(270)	26	(128)	14
Provision pour impôts sur le revenu	4	—	—	—	—
<b>Bénéfice net (perte nette)</b>	(69)	(270)	26	(128)	14
Rendement de l'avoir	—	—	1,9 %	—	1,0 %

## BILAN

<b>Actif</b>					
À court terme	355	373	291	299	547
Immobilisations	1 793	1 842	1 884	1 877	1 947
Autres	417	398	319	286	168
<b>Passif et avoir du Canada</b>	2 565	2 613	2 494	2 462	2 662
À court terme	889	899	686	682	740
Dettes à long terme	279	279	135	135	135
Indemnités de cessation d'emploi et prestations aux retraités	399	368	336	333	342
Avoir du Canada	998	1 067	1 337	1 312	1 445
<b>ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS</b>	2 565	2 613	2 494	2 462	2 662

## ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS

Terrains et bâtiments	32	120	38	12	76
Équipement d'exploitation	72	113	104	61	156
Matériel de bureau et autres	28	39	38	22	37
	132	272	180	95	269

\* Les chiffres de 1993-1994 incluent les résultats de Purolator Courier Limited depuis la date d'acquisition d'une participation majoritaire par la Société.

## RAPPORT DES VÉRIFICATEURS

Au ministre responsable de la Société canadienne des postes

Nous avons vérifié le bilan consolidé de la Société canadienne des postes au 25 mars 1995 et les états consolidés des résultats et des bénéfices non répartis et de l'évolution des mouvements de trésorerie de l'exercice clos à cette date (pages 24 à 32). La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Société. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'ineffectivités importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À notre avis, ces états financiers consolidés présentent fidèlement, à tous égards importants, la situation financière de la Société au 25 mars 1995 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'exercice clos à cette date selon les principes comptables généralement reconnus. Conformément aux exigences de la Loi sur la gestion des finances publiques, nous déclarons qu'à notre avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent. De plus, à notre avis, les opérations de la Société et de ses filiales en propriété exclusive dont nous avons eu connaissance au cours de notre vérification des états financiers consolidés ont été effectuées, à tous égards importants, conformément à la partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques et ses règlements, à la Loi sur la Société canadienne des postes et aux règlements administratifs de la Société et de ses filiales en propriété exclusive.

Ernst & Young

Comptables agréés

Ottawa, Canada  
le 3 mai 1995



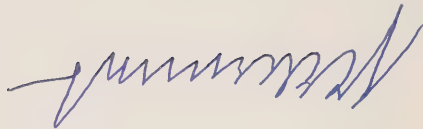
La direction et le conseil d'administration sont responsables des états financiers consolidés ainsi que de tout autre renseignement présenté dans ce rapport annuel conforme-ment à la Loi sur la gestion des finances publiques et ses règlements. Les états financiers consolidés ont été dressés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus et comprennent, lorsqu'il y a lieu, des montants faisant appel au jugement et aux meilleures estimations de la direction. L'information financière présentée ailleurs dans ce rapport annuel est conforme à celle incluse dans les états financiers.

La Société canadienne des postes est fidèle, comme l'indiquent ses déclarations clés écrites, à des normes d'intégrité des plus élevées dans la conduite de ses affaires. Afin de sauvegarder ses biens, la Société canadienne des postes est pourvue de systèmes et procédures de contrôle interne financiers à la fois solides et dynamiques qui permettent d'équilibrer avantages et coûts. La direction a conçu et maintient des contrôles financiers et des contrôles de gestion, ainsi que des systèmes d'information et méthodes de gestion pour obtenir un degré raisonnable de certitude quant à la fiabilité de l'information financière, en conformité avec la Loi sur la gestion des finances publiques et ses règlements, la Loi sur la Société canadienne des postes et les règlements administratifs de la Société. Des vérifications internes sont effectuées pour évaluer ces systèmes et méthodes de gestion, et des rapports sont soumis au comité exécutif de la direction et au comité de vérification du conseil.

Le conseil d'administration s'assure que les cadres s'acquittent de leurs responsabilités à l'égard de l'information financière et du contrôle interne principalement par l'intermédiaire du comité de vérification composé de cinq membres dont aucun n'est à l'emploi de la Société. Le comité de vérification se réunit régulièrement afin de passer en revue les activités de vérification interne de la Société. En outre, il se réunit au moins une fois l'an pour examiner les états financiers consolidés et le rapport des vérificateurs externes et recommande ceux-ci au conseil d'administration pour approbation.

Chaque année, les vérificateurs externes sont nommés par le gouverneur en conseil. Ernst & Young ont été renommés pour l'exercice courant. Ils vérifient les états financiers consolidés et soumettent leur rapport au comité de vérification ainsi qu'au ministre responsable de la Société canadienne des postes.

*Le président-directeur général,*



*le 3 mai 1995*

*Le premier vice-président  
et directeur des finances,*



**12. ENGAGEMENTS**

Les paiements minimums futurs que la Société devra verser aux termes de services de télécommunications et de traitement des données ainsi que d'autres contrats de location-exploitation de plus d'un an sont les suivants :

(en milliers de dollars)

1996	194 087 \$
1997	171 090
1998	159 328
1999	149 713
2000	130 874
2001 et après	382 129
	<b>1 187 221 \$</b>

**13. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS**

La Société a conclu les opérations suivantes avec ses apparentés en plus de celles présentes ailleurs dans les présents états financiers consolidés.

**(a) Paiements pour usagers des postes**

Dans les cas où la politique du gouvernement oblige la Société à fournir des services à des tarifs inférieurs aux coûts, notamment à l'industrie de l'édition, pour les envois postaux gratuits du gouvernement, la littérature pour les aveugles et le service de transport aux communautés du Grand Nord, le gouvernement du Canada compense la Société pour le manque à gagner de ces sources. Des revenus totalisant 96 818 000 \$ (114 900 000 \$ en 1994) sont inclus dans les produits d'exploitation.

**(b) Gestion des biens immobiliers**

La Société a engagé des frais d'exploitation nets de 98 646 000 \$ (186 248 000 \$ en 1994) à l'égard d'une entente avec le ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour la gestion de biens immobiliers. De plus, les dépenses en capital se sont établies à 5 983 000 \$ (7 373 000 \$ en 1994).

**(c) Autres**

La Société effectue d'autres opérations avec le gouvernement du Canada, ses organismes et d'autres sociétés d'État durant le cours normal de ses affaires.

À la suite de toutes les opérations ci-dessus, les montants débiteurs et créditeurs avec ces apparentés sont respectivement de 18 194 000 \$ (34 415 000 \$ en 1994) et 93 288 000 \$ (80 750 000 \$ en 1994).

**14. CHIFFRES COMPARATIFS**

Les chiffres comparatifs de l'exercice précédent ont été reclassés afin d'être conformes à la présentation de l'exercice écoulé.

## 9. AVOIR DU CANADA

(en milliers de dollars)		1995	1994
Capital d'apport	1 355 172 \$	(357 138)	(288 283)
Déficit			
Avoir du Canada	998 034 \$	1 066 889 \$	

La Loi sur la Société canadienne des postes permet l'établissement d'une structure de capital composé de capital-actions. La Société est autorisée à émettre des actions au gouvernement du Canada en fonction de la valeur nette de l'actif de la Société à la date de la première émission des actions, tel qu'il est déterminé par le conseil d'administration, et suivant l'approbation du Conseil du trésor.

## 10. IMPÔTS SUR LE REVENU

La Société des postes est devenue une Société d'Etat prévue par règlement à des fins d'impôts et, en tant que telle, est sujette à l'impôt sur le revenu fédéral en vertu de la Partie I de la loi de l'impôt sur le revenu depuis le 27 mars 1994.

La valeur attribuée pour fins fiscales aux actifs de la Société canadienne des postes a été établie à un montant supérieur à leur valeur comptable. L'avantage futur relatif à cet excédent n'a pas été comptabilisé dans les états financiers consolidés mais sera réalisé sur un nombre d'exercices ultérieurs à titre de déductions fiscales additionnelles.

La provision pour impôts sur le revenu inclut l'impôt des grandes corporations qui peut être diminué d'un montant correspondant aux surtaxes fédérales exigibles au cours des trois prochaines années.

Des reports de pertes fiscales consolidées au montant de 320 000 000 \$ sont disponibles pour réduire les impôts sur le revenu futurs et expireront d'ici l'an 2002. L'avantage lié à ces reports de pertes fiscales ainsi que des déductions fiscales non réclamées n'ont pas été comptabilisés dans les états financiers consolidés de la Société.

## 11. PASSIF ÉVENTUEL

(a) Deux plaintes ont été déposées auprès de la Commission canadienne des droits de la personne alléguant qu'il y a eu discrimination en matière de travail à valeur égale. La Commission en est toujours à présenter ses arguments au tribunal pour l'une des plaintes et n'a pas encore procédé à l'enquête de l'autre. On ne peut à ce moment déterminer l'issue des enquêtes relatives à ces deux plaintes. Les frais éventuels reliés à ces plaintes, advenant qu'elles soient justifiées, seront récupérés à même les tarifs postaux futurs (conformément à la Loi sur la Société canadienne des postes) et/ou du gouvernement du Canada.

(b) Les employés peuvent accumuler des congés de maladie. Toutefois, ces congés ne constituent pas des droits acquis mais plutôt des réserves en cas de maladie future. Les frais éventuels reliés aux congés de maladie accumulés auxquels les employés auront droit ne peuvent être déterminés de façon précise. Les congés de maladie sont imputés aux charges d'exploitation au fur et à mesure qu'ils sont payés.



## 7. AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIF

(en milliers de dollars)		
1995	1994	
130 796 \$	135 170 \$	Achalandage, net de l'amortissement cumulé
32 638	35 568	PlACEMENT dans G.D. Net B.V., au coût
17 090	34 061	Frais de développement reportés
19 845	5 281	Autres
<b>200 369 \$</b>	<b>210 080 \$</b>	

## 8. DETTE À LONG TERME

(en milliers de dollars)		
1995	1994	
80 000 \$	80 000 \$	Prêt de 10 ans du gouvernement du Canada exigible en avril 1998, intérêt à 9,705 %.
55 000	55 000	Obligations non remboursables par anticipation venant à échéance en mars 2016, intérêt à 10,35 %.
142 800	142 800	Effets prioritaires de 10 ans de 105 000 \$ US émis par <i>Purulator Courier Limited</i> , exigibles en mars 2004, intérêt à 8,83 %, remboursements de capital payables en versements égaux sur les cinq dernières années du terme. Relativement à cette dette non garantie, <i>Purulator Courier Limited</i> a donné à ses créanciers la presque totalité de ses actifs en guise de cautionnement. <i>Purulator Courier Limited</i> est sujette, en fonction du contrat synallagmatique, à certaines restrictions financières et autres durant la durée du terme de la dette.
		<i>Purulator Courier Limited</i> a conclu des opérations de troc portant sur des monnaies différentes couvrant la totalité du solde du capital et des paiements d'intérêts, ce qui a eu pour résultat effectif de convertir le solde du capital en 142 800 \$ CAN, à 10,1 %.
		Effets subordonnés émis par <i>PCL Courier Holdings Inc.</i> , exigibles en octobre 1998, intérêt à 12,5 %.
<b>278 994 \$</b>	<b>278 994 \$</b>	

Le montant des intérêts sur la dette à long terme a été de 28 029 000 \$ (15 284 000 \$ en 1994).

(en milliers de dollars)				
1995				
1994				
Coût	Amortisse- ment cumulé	Montant net	Montant net	
290 294 \$	— \$	290 294 \$	289 388 \$	Terrains
1 160 836	547 899	612 937	650 318	Bâtiments
113 946	42 296	71 650	64 949	Améliorations locatives
779 691	376 222	403 469	429 340	Équipement
100 766	92 513	8 253	15 714	Véhicules
				Mobilier et
				matériel de bureau
292 537	157 520	135 017	132 145	et des comptoirs
408 580	137 101	271 479	260 329	Petit matériel
				Collection du
1	—	1	1	patrimoine postal
3 146 651 \$	1 353 551 \$	1 793 100 \$	1 842 184 \$	

## 6. IMMOBILISATIONS

La Société a mis à part un montant d'encaisse et de placements comptabilisés au coût, uniquement afin de gérer les mouvements de trésorerie reliés à la dette pour les indemnités de cessation d'emploi.

## 5. ENCAISSE ET PLACEMENTS RÉSERVÉS

La filiale en propriété exclusive de la Société, 2875021 Canada limitée, a fait l'acquisition, le 26 novembre 1993, d'une participation majoritaire dans *PCL Courier Holdings Inc.*, qui détient toutes les actions de *Purulator Courier Limited*. Les états financiers consolidés de la Société incluent les résultats des opérations de *PCL Courier Holdings Inc.* depuis la date d'acquisition.

## 4. ACQUISITION D'ENTREPRISE - EXERCICE PRÉCÉDENT

La Société a établi au cours de l'exercice précédent un programme de restructuration, impliquant des changements au niveau des réseaux dans le but de rationaliser et de consolider ses équipements et son organisation, dont les coûts non récurrents s'échelonnent sur plusieurs années. Le solde de la provision au 25 mars 1995 est de 80 000 000 \$ (223 000 000 \$ en 1994).

## 3. COÛTS DE RESTRUCTURATION

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilisation estimative des éléments d'actif suivants :

Bâtiments	30 et 40 ans
Améliorations locatives	terme fixe initial du bail plus la première option de renouvellement
Équipement	de 3 à 30 ans
Véhicules (autres que les véhicules pour passagers et les véhicules utilitaires à service réduit)	de 6 à 10 ans
Mobilier et matériel de bureau et des comptoirs de vente	de 5 à 20 ans
Petit matériel	de 5 à 15 ans

L'amortissement est calculé selon la méthode de l'amortissement dégressif au taux annuel de 30 pour cent pour tous les véhicules pour passagers et les véhicules utilitaires à service réduit.

#### (c) Frais de développement reportés

Les coûts engagés pour le développement de nouveaux services de la poste et le réseau postal de vente au détail sont reportés. Ces coûts sont amortis selon la méthode linéaire sur la période au cours de laquelle on prévoit bénéficier d'avantages économiques.

#### (d) Comptabilisation des revenus

Les montants reçus et pour lesquels les services afférents n'ont pas encore été rendus à la fin de l'exercice sont reportés.

#### (e) Indemnités de cessation d'emploi et prestations aux retraités

Les employés ont droit à des indemnités précises reliées à la cessation d'emploi, calculées selon les salaires en vigueur à la date de cessation, conformément aux conventions collectives et aux conditions d'emploi. La valeur actuelle des coûts prévus des indemnités de cessation d'emploi non payées, déterminée par évaluation actuarielle, est inscrite comme une dette à long terme aux états financiers. Les indemnités de cessation d'emploi cumulées des employés ainsi que les gains et les pertes résultant d'évaluation actuarielle sont imputés à l'exploitation courante.

La Société fournit de plus certains avantages en matière de soins médicaux aux retraités admissibles. Les coûts des services courants sont déterminés par évaluation actuarielle et sont imputés à l'exploitation courante. Les coûts des services passés sont également déterminés par évaluation actuarielle et sont amortis sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active de la population des employés.

#### (f) Régime de retraite

Les employés de la Société participent au Régime de pension de retraite de la Fonction publique que le gouvernement du Canada administre. Les cotisations de la Société au régime se limitent, d'après les lois actuelles, à un montant égal au montant des cotisations versées par les employés au titre des services courants. Ces cotisations, qui s'élevaient à 90 047 000 \$ (89 964 000 \$ en 1994), sont imputées à l'exploitation courante. D'après les lois actuelles, la Société n'est pas tenue de verser une cotisation au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de la Fonction publique ou au titre d'imputations au Fonds du revenu consolidé pour l'indexation des prestations en vertu de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires.

#### (g) Impôts sur le revenu

La Société applique la méthode du report d'impôt fixe.



(25 mars 1995)

1. CONSTITUTION

La Société a été constituée en vertu de la Loi sur la Société canadienne des postes pour exploiter un service postal qui s'autofinance tout en offrant un service dont les normes répondent aux besoins de la population du Canada. Il s'agit d'une société d'État comprise à la Partie II de l'annexe III de la Loi sur la gestion des finances publiques et elle est mandataire de Sa Majesté.

2. PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

Les présents états financiers consolidés ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus. Les principales conventions comptables suivies par la Société se résument comme suit :

(a) Consolidation

Les états financiers consolidés de la Société incluent les comptes de la Société canadienne des postes et de ses filiales en propriété exclusive, Postes Canada Gestion de systèmes limitée, CINA Holdings B.V. et 2875021 Canada limitée (qui détient une participation majoritaire dans PCL Courier Holdings Inc.).

L'achalandage résultant de l'acquisition des filiales est amorti selon la méthode linéaire sur une période de 20 ans.

(b) Immobilisations et amortissement

Les terrains, les bâtiments et le matériel qui ont été transférés du gouvernement du Canada à la Société lors de sa constitution ont été comptabilisés à leur juste valeur à cette date, établie de la façon suivante :

Terrains	• à la valeur marchande fondée sur leur utilisation
Bâtiments	• au coût de remplacement non amorti
Équipement, véhicules, mobilier et matériel de bureau et des comptoirs	• au coût de remplacement non amorti ou au coût d'origine moins l'amortissement estimatif
de vente, et petit matériel	

La valeur marchande des terrains et le coût de remplacement non amorti des bâtiments transférés du gouvernement du Canada ont été déterminés par une évaluation indépendante. Les acquisitions effectuées après la constitution sont comptabilisées au coût.

La Société a une entente avec les Archives nationales du Canada et le Musée canadien des civilisations pour l'exploitation, l'administration et le maintien des archives des postes du Canada et du Musée national des postes respectivement, à savoir du matériel philatélique, des objets de collection, une bibliothèque postale, des expositions qui relatent l'origine du service postal ainsi que d'autres objets du patrimoine. Ces collections, expositions et livres, d'une valeur indéterminée, ne sont pas destinés à la vente et une valeur symbolique leur a été attribuée dans les états financiers consolidés.

# BILAN CONSOLIDÉ

(en milliers de dollars)

25 mars 1995	26 mars 1994
--------------	--------------

## ACTIF

Actif à court terme	
Encaisse et placements à court terme	4 930 \$
Débiteurs	280 695
Charges payées d'avance	69 677
	355 302
Encaisse et placements réservés (note 5)	
	215 819
Immobilisations (note 6)	
	1 793 100
Autres éléments d'actif (note 7)	200 369
	210 080
	187 294
	1 842 184
	210 080
	2 612 837 \$

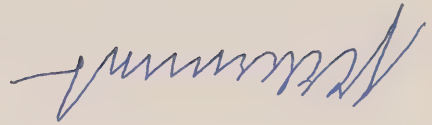
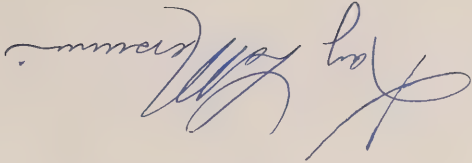
## PASSIF ET AVOIR DU CANADA

Passif à court terme	
Créditeurs et charges à payer	370 749 \$
Salaires et avantages sociaux	306 139
Produits reportés	172 552
Mandats-poste en circulation	39 662
	889 102
Dettes à long terme (note 8)	
Indemnités de cessation d'emploi et prestations aux retraités	278 994
Avoir du Canada (note 9)	998 034
	367 682
	1 066 889
	2 612 837 \$

Les notes ci-jointes font partie intégrante de ces états financiers.

Approuvé au nom du conseil d'administration :  
le président-directeur général,

la présidente du comité de vérification,

# ÉTAT CONSOLIDÉ DE L'ÉVOLUTION DES MOUVEMENTS DE TRÉSORERIE

Exercice clos le	25 mars	26 mars
(en milliers de dollars)	1995	1994

## Revenues (sorties) de fonds liées aux activités suivantes

Perte nette	(68 855)\$	(270 390)\$
Éléments ne nécessitant pas de sorties de fonds		
Amortissement	181 909	177 539
Provision pour restructuration	—	223 000
Perte lors de l'aliénation d'immobilisations	268	732
Indemnités de cessation d'emploi et prestations aux retraités courues	56 536	54 884
Palements d'indemnités de cessation d'emploi et de prestations aux retraités	(25 758)	(23 282)
Variation des éléments hors caisse du fonds de roulement :		
Augmentation des débiteurs	(1 868)	(40 359)
Diminution des créditeurs et charges à payer	(130)	(6 398)
Diminution des salaires et avantages sociaux	(2 132)	(13 406)
Augmentation (diminution) de la variation des autres éléments hors caisse du fonds de roulement	(13 950)	10 620
	<b>126 020</b>	<b>112 940</b>

## Activités de financement

Rachat d'actions privilégiées par une filiale	—	(125 000)
Remboursement et réduction d'effets subordonnés	—	(23 806)
Emission d'effets prioritaires	—	142 800
	<b>—</b>	<b>(6 006)</b>

## Activités d'investissement

Acquisition d'immobilisations	(131 645)	(207 889)
Produit de l'aliénation d'immobilisations	22 397	148 347
Acquisition d'entreprise	—	(55 000)
Augmentation des placements à long terme	(14 134)	(7 843)
Augmentation de l'encaisse et des placements réservés	(28 525)	(17 149)
	<b>(151 907)</b>	<b>(139 534)</b>

Diminution de l'encaisse et des placements à court terme	(25 887)	(32 600)
Encaisse et placements à court terme au début de l'exercice	30 817	63 417
Encaisse et placements à court terme à la fin de l'exercice	4 930 \$	30 817 \$

Les notes ci-jointes font partie intégrante de ces états financiers.



# ÉTAT CONSOLIDÉ DES RÉSULTATS ET DES BÉNÉFICES NON RÉPARTIS

Exercice clos le  
(en milliers de dollars)

25 mars  
1995

26 mars  
1994

Produits d'exploitation 4 743 377 \$  
Coûts d'exploitation 4 774 666  
Bénéfice (perte) d'exploitation (31 289) 28 730

Autres produits (charges)  
Investissement et autres produits 4 595  
Coûts de restructuration (note 3) —  
Amortissement de l'achalandage (6 874)  
Intérêts (note 8) (30 887)  
(282 053)  
(2 300)  
(16 964)  
(298 923)

Perte avant impôts sur le revenu (64 455)  
Provision pour impôts sur le revenu (note 10) 4 400  
Perte nette (68 855) (270 390)

Déficit au début de l'exercice (288 283)  
Déficit à la fin de l'exercice (357 138) \$  
(288 283) \$

Les notes ci-jointes font partie intégrante de ces états financiers.

la restructuration des services de gestion immobilière ont contribué à cet écart négatif.

Malgré une réduction des postes d'employés permanents,

les coûts de main-d'œuvre ont tout de même augmenté. Ceci s'explique en partie par des augmentations de salaires entrées en vigueur au cours de l'exercice, et consenties par des ententes signées auparavant, qui ont été supérieures à l'indice d'inflation.

En cours d'exercice, la Société a négocié des contrats de travail avec tous ses syndicats. Ces ententes sont conformes à l'esprit de la politique du gouvernement qui vise à contenir les salaires et la rémunération. L'entente avec le Syndicat des postiers du Canada viendra à échéance au cours de l'exercice 1997-1998, et toutes les autres ententes se termineront pendant l'exercice 1996-1997.

Les coûts de la levée et de la distribution du courrier consistent maintenant la plus grande part des frais d'exploitation de la Société. Ils correspondent principalement aux frais fixes liés à l'exploitation sur une base quotidienne du réseau de levée et de distribution. Des coûts additionnels ont été entraînés par la mise en œuvre en cours d'exercice d'une restructuration des itinéraires des facteurs. Ces modifications étaient liées à une clause de la convention collective précédente prévoyant une pause-repas

payée d'une demi-heure. Les frais proportionnels liés à des contrats pour des services de livraison ont aussi augmenté, par suite de l'augmentation des volumes et du nombre de points de livraison.

Les coûts de traitement du courrier ont augmenté en grande partie à cause de volumes de courrier supérieurs à ceux de l'exercice précédent. L'efficacité de l'exploitation des établissements a continué de s'améliorer et ce, malgré des modifications à la gamme de services ayant entraîné des besoins de traitement accrus.

La Société a complété la première phase d'un programme de restructuration d'une durée de trois ans visant à contrebalancer la pression exercée sur les coûts par la croissance du réseau de distribution et des volumes de courrier. En tout, 984 employés, tant de l'exploitation que du soutien administratif, ont profité de mesures favorisant la préretraite ou la cessation de contrat de travail.

### *Autres produits et charges*

Les produits d'investissement et d'autres sources ont augmenté à 5 millions de dollars, de 2 millions qu'ils étaient pour l'exercice précédent, surpassant le plan de 5 millions. Les flux de trésorerie ont été gérés de façon prudente tout au cours de l'exercice, afin de minimiser les besoins d'emprunts à court terme.

Les intérêts sur la dette à long terme ont augmenté par suite de l'incorporation des résultats de Courrier Purolator pour un exercice complet.

### *Immobilisations*

Les dépenses en immobilisations se sont élevées à 132 millions de dollars pour l'exercice, une diminution de 140 millions par rapport à l'exercice précédent, et de 81 millions par rapport au plan.

La réduction des dépenses pour des immobilisations liées à l'exploitation traduit les efforts soutenus de la direction pour contenir les dépenses dans tous les secteurs. Pour réduire encore plus ses dépenses, la Société utilise le crédit-bail pour l'acquisition d'immobilisations, améliorant ainsi la souplesse de l'exploitation. L'impartition du réseau d'information et de communications vers la fin de l'exercice 1993-1994 a contribué à réduire davantage les dépenses pour ce type d'immobilisations au cours du présent exercice.

Les dépenses en immobilisations liées au traitement du courrier ont continué de porter sur une nouvelle génération d'équipement de traitement, d'encodage et de préparation du courrier. La croissance du nombre de points de livraison a aussi contribué à l'augmentation des dépenses liées à des boîtes postales communautaires, à des kiosques et à des cases postales.

Les résultats financiers con-

solides pour l'exercice 1994-1995 indiquent une amélioration des revenus consecutive à la croissance du volume d'affaires et à l'incidence pour un exercice complet de l'acquisition de Courrier Puralator en 1993-1994 (contre quatre mois pour l'exercice précédent). Les tarifs postaux réglementés sont demeurés les mêmes que pour l'exercice précédent. Toutefois, le volume d'affaires plus important, la croissance du réseau de distribution et des conventions collectives conclues précédemment ont entraîné une augmentation des coûts. Par conséquent, la Société a subi une perte nette consolidée de 69 millions de dollars pour l'exercice terminé le 25 mars 1995, comparativement à une perte planifiée de 47 millions. Ceci représente une diminution de 201 millions de dollars par rapport à la perte de 270 millions de l'exercice précédent, qui comprenait des coûts de restructuration de 223 millions.

La perte d'exploitation a été de 31 millions de dollars, comparativement à une perte planifiée de 5 millions et à un bénéfice d'exploitation de 28 millions en 1993-1994. L'écart négatif de 26 millions de dollars par rapport au plan est principalement attribuable au report des augmentations des tarifs postaux réglementés. Le bénéfice d'exploitation des filiales a été supérieur au plan de 2,9 pour cent.

Le revenu de la Média poste avec adresse et sans adresse a augmenté de 39 millions de dollars (6,8 pour cent) par rapport à l'exercice précédent, alors que les volumes ont augmenté de 528 millions d'objets (9,2 pour cent). De plus grandes quantités de courrier de la part des grands expéditeurs ont contribué à l'augmentation des volumes, pendant qu'une préparation additionnelle du courrier des grands expéditeurs a contribué à la diminution du revenu par objet de la Média poste avec adresse.

En ce qui concerne la Poste-persistante de l'aide du gouvernement au secteur de l'édition, de

### *Produits d'exploitation*

25 millions de dollars pour le présent exercice, s'est ajoutée à une diminution de 4,9 pour cent des volumes, reflétant ainsi la baisse générale de ce secteur au Canada.

Les augmentations de 51 millions de dollars du revenu des services de distribution de marchandises et de 62 millions d'objets de ces volumes sont dues en grande partie à l'incorporation des résultats de Courrier Puralator pour l'exercice complet. Les Messageries prioritaires et Courrier Puralator ont toutes deux connu une bonne croissance de leurs volumes par rapport à l'exercice 1993-1994.

Les autres revenus ont augmenté de 40 millions de dollars (12,0 pour cent). Des revenus supérieurs des administrations postales d'autres pays et une augmentation du revenu des services commerciaux ont contribué à ces résultats positifs.

### *Coûts d'exploitation*

Les coûts d'exploitation consolidés ont été de 4 774 millions de dollars, comparativement à 4 087 millions pour l'exercice précédent.

Les frais d'exploitation ont été supérieurs au plan de 74 millions de dollars. L'augmentation des volumes de courrier, des modifications à la gamme des services par rapport au plan et le report de



22	Nos résultats financiers
24	État consolidé des résultats et des bénéfices non répartis
25	État consolidé de l'évolution des mouvements de trésorerie
26	Bilan consolidé
27	Notes afférentes aux états financiers consolidés
33	Responsabilité de la direction pour l'information financière
34	Rapport des vérificateurs
35	Rétrospective de cinq ans

## MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

au 25 mars 1995

### ◆◆◆ (Vacant)

Président du conseil d'administration  
Société canadienne des postes

### ◆◆ Georges C. Clermont, c.r.

Président-directeur général  
Société canadienne des postes

### ◆ Peter A.G. Cameron

Président du conseil d'administration  
The Garfield Group

### ▲ Julia E. Foster

Présidente  
Trust Olympique du Canada

### ● Larry Grossman, c.r.

Toronto (Ontario)  
Blaney, McMurtry, Stapells, Friedman  
Avocats et procureurs

### ■ Kay M. LeMessurier

Présidente  
Atlantic Business Campuses Inc.

### ◆ Hélène Lorrain Tardif

Sainte-Julie (Québec)  
Calgary (Alberta)

### ▼ Judith Romanchuk

Vice-présidente principale et directrice, Alberta  
James Capel (Canada) Inc.

### ■ Bud Smith, c.r.

Kamloops (Colombie-Britannique)  
Mejia Property Inc.

### ▲ Paul-A. Tremblay, Ing.

Cap-Rouge (Québec)  
Président des opérations et président du conseil d'administration  
Groupe TS Inc.

- Membre du Comité exécutif
- ▲ Membre du Comité de vérification
- Membre du Comité de rémunération
- ◆ Membre du Comité des ressources humaines

## MEMBRES DE LA DIRECTION

au 25 mars 1995

### (Vacant)

Président du conseil d'administration

### Georges C. Clermont, c.r.

Président-directeur général  
Premier vice-président des opérations

### Ian A. Bourne

Premier vice-président  
et directeur des finances

### Robert C. Johnson

Premier vice-président  
Opérations commerciales

### Philippe Lemay

Premier vice-président  
Produits et services électroniques

### Gilles Farley

Vice-président  
Services techniques et élaboration de programmes

### Henry J. Klassen

Vice-président  
Administration

### C. Anne Joynt

Vice-présidente  
Opérations postales

### Robert Y. Labelle

Secrétaire de la Société et secrétaire du conseil d'administration

### C. Derek L. Millar

Trésorier de la Société

### Gerry P. Roy

Vice-président  
(Secteur centre)

### Peter T. McInenly, c.r.

Vice-président  
(Secteur ouest)

### Stewart Bacon

Vice-président  
(Secteur est)

### André Villeneuve

Vice-président  
Ressources humaines

### Don G. Swanson

Vice-président  
Marketing et ventes

### Elisabeth C. Kriegler

Présidente  
Postes Canada Gestion  
de systèmes limitée et  
Services de gestion du courrier

Que vous ayez besoin d'aide pour dresser une liste de clients possibles, pour expédier un envoi ciblé à 100 000 clients, pour savoir où se trouve un colis devant être livré le lendemain matin ou pour vous procurer de nouveaux timbres de collection, la Société canadienne des postes a un numéro de téléphone pour vous. Après tout, nous sommes en affaires pour vous servir.



**Renseignements généraux**



Français :  
1 800 267-1155  
Anglais :  
1 800 267-1177  
Appareils de relais  
pour malentendants :  
1 800 267-2797

**Centres d'affaires**



À Calgary  
et à London :  
1 800 260-7678

**Centre national de philatélie**



1 800 565-4362

**Bureaux de ventes**



Halifax (N.-É.)  
Québec (QC)  
Montréal (QC)  
Ottawa (Ont.)  
Toronto (Ont.)  
London (Ont.)  
Winnipeg (Man.)  
Saskatoon (Sask.)  
Edmonton (Alb.)  
Calgary (Alb.)  
Vancouver (C.-B.)

**Régions du Nord**



**Bureaux régionaux :**  
Val-d'Or :  
1 800 668-3841  
Thunder Bay :  
1 807 622-6157  
Winnipeg :  
1 204 987-5548  
Yellowknife :  
1 403 873-3859  
Whitehorse :  
1 403 668-3379



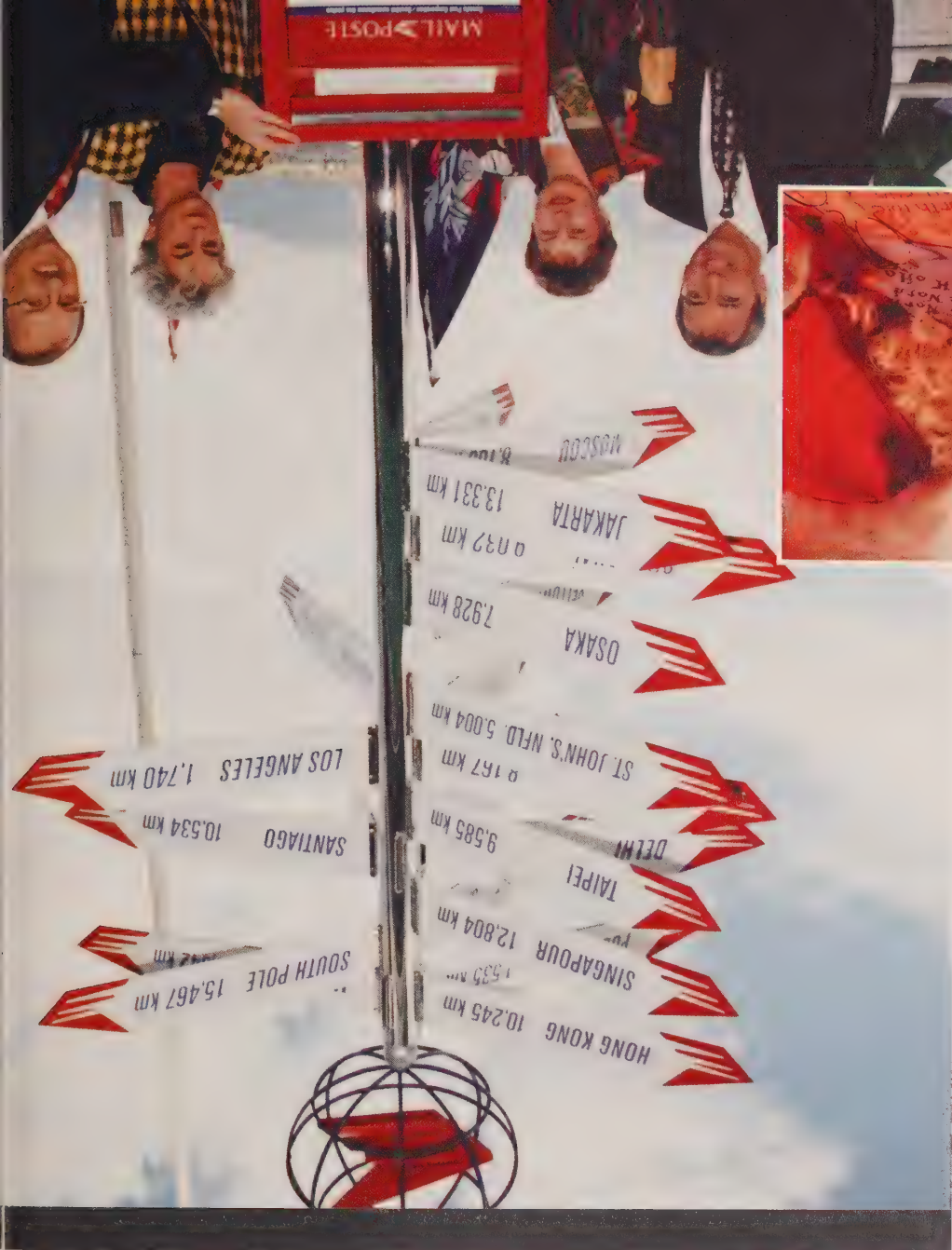
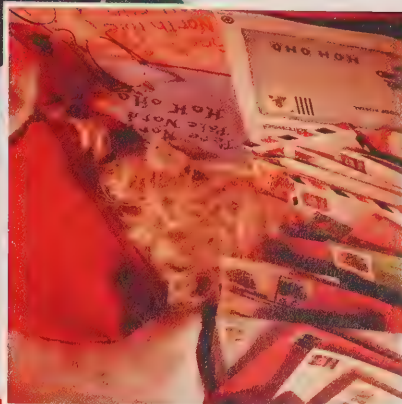


Dans le cours de ses activités, la Société canadienne des postes dépasse les bornes du service postal. Par son dévouement à la cause de l'alphabétisation ou par sa contribution à l'importante campagne de

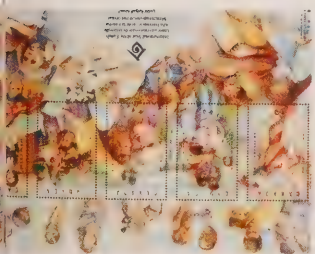
La promotion de l'alphabétisation dans les familles mêmes est au cœur du très populaire Programme de

lettres au Père Noël. Chaque année, quelque 13 000 employés consacrent bénévolement des milliers d'heures à aider le Père Noël à répondre à plus de un million de lettres provenant de tout le Canada et de l'étranger. Place du Canada, un endroit célèbre à Vancouver, est le site d'un nouveau poteau de signalisation (ci-dessous) qui symbolise la présence

Endroit tout à fait approprié d'où expédier une carte de Noël : Christmas Island, Île-du-Cap-Breton (N.-E.). Lauréate d'un Cachat d'argent pour le service à la clientèle en 1994-1995, la maîtresse de poste Margaret MacNeil (ci-dessus), vêtue pour la circonstance, oblitère.



de la Société dans le domaine des communications mondiales. Ce



poteau fournit évidemment l'occasion aux milliers de touristes qui s'y rendent de se faire photographier.

système d'adressage, la poste pourra tirer parti des technologies de pointe de traitement du courrier pour améliorer l'efficacité de son système de livraison au Nouveau-Brunswick.

Au cours de l'exercice 1994-1995, la Société a regroupé son expertise en traitement du courrier sous un nouveau service. Services de gestion du courrier, qui se destine aux entreprises, aux ministères et aux institutions, offre une évaluation en profondeur des volumes de courrier et des systèmes de traitement du courrier, propose des mesures de réduction des coûts et analyse les possibilités d'impartition de même que les méthodes de gestion des salles de courrier. Au cours de la première année d'existence du service, la Société a signé dix contrats avec certains des plus importants utilisateurs de la poste au Canada.

La Société continue de commercialiser ses innovations technologiques et son expertise auprès des autres administrations postales par l'intermédiaire de sa filiale à part entière Postes Canada (PCGS). Au cours de cet exercice, PCGS a signé des contrats dans 20 pays, y compris l'Allemagne, l'Italie, la Suède, la Nouvelle-Zélande, l'Afrique du Sud et l'Argentine.



PORT À LA COLLECTIVITÉ

« NOS EMPLOYES ONT TOUJOURS CONSACRÉ LIBREMENT TEMPS & ARGENT pour établir des liens SOLIDES avec la COLLECTIVITÉ et ils en sont fiers. »

Au cours de l'exercice 1994-1995, la Société canadienne des postes a commandité de nombreux événements à caractère artistique, culturel et sportif, à l'échelle locale et nationale, afin de promouvoir les talents canadiens. Son adhésion aux principes du programme de contribution des entreprises IMAGINE lui a valu d'être désignée « société philanthropique ».

La poste collabore activement avec d'autres organismes à l'avancement de l'alphabétisation, cause à laquelle plusieurs de ses grands programmes sont consacrés. Elle remet chaque année des prix *Envois vers la liberté* à des entreprises, des organismes et des particuliers qui se sont illustrés dans la lutte pour l'alphabétisation.

L'an dernier, dans le cadre du Programme de lettres au

En 1994-1995, les membres du Club Héritage ont consacré bénévolement plus de 65 000 heures à des travaux et services communautaires, ce qui représente une contribution estimée à 1 000 000 de dollars.

La Société a également établi un programme d'aide à la collectivité et d'encadrement pour contribuer au financement de projets communautaires appuyés par son personnel.



La Société canadienne des postes évolue au rythme de sa clientèle. Grâce à une combinaison de nouveaux services, de nouveaux systèmes et de nouveaux processus, la poste est en mesure de satisfaire aux besoins de sa clientèle générale et commerciale. Par des applications informatiques à haut rendement, telle la Géoposte (ci-contre), conjuguées à des lecteurs optiques de pointe et à des centres de distribution comme la mégasuccursale de Winnipeg (ci-dessus), la Société offre à ses clients de vastes choix

d'occasions d'affaires, réduits et une plus grande marge de manœuvre dans l'atteinte de leurs objectifs.





## «NOUS SIMPLIFIONS NOS

## PROCÉDURES ET NOS STRUCTURES TARIFAIRES

*afin que, lorsque nos CLIENTS*

*viennent nous voir, nous leur donnions*

**EXACTEMENT**

**ce dont ils ont besoin,**

**quand ils en ont besoin.»**

Durant l'exercice, le lancement d'autres services inédits permettra de répondre aux besoins actuels et futurs de la clientèle.

Géoposte Marketing cible, par exemple, est un nouveau service assisté par ordinateur, conçu pour faciliter la tâche des agences de publipostage. En fournissant des profils démographiques très précis de n'importe quelle région du Canada, Géoposte Marketing cible permet de cibler les régions où le publipostage sera le plus rentable.

Destinée à la clientèle commerciale, PromoMédia a été mis sur le marché en 1994-1995. À partir de l'annonce «prête à la reproduction» fournie par le client, la Société délimite le marché cible optimal, fait imprimer le document, puis prépare et distribue l'envoi, que ce soit à l'échelle locale, provinciale ou nationale.

Au cours du dernier exercice, la Société a lancé SkyPak, un service de messageries

internationales qui garantit la livraison le lendemain dans plus de 1 000 villes des États-Unis, et le jour demandé, dans 200 autres villes du monde. SkyPak est le seul service de messageries qui effectue des livraisons aux cases postales, aux États-Unis.

Depuis l'an dernier, nous offrons un nouveau service de mandat-poste canadien comportant plusieurs garanties de sécurité. En outre, nous avons mis sur pied un système d'expédition automatisé pour les Messageries prioritaires et nous avons installé des tableaux des produits et services dans chaque point de vente.

### La technologie ouvre la voie à des services plus perfectionnés

La Société canadienne des postes a terminé, au cours de cet exercice, l'installation de systèmes pour traiter le courrier dans tous ses grands établissements. Il s'agit notamment de lecteurs optiques de caractères multi-

lignes (LOCM) et de systèmes de vidéocodage (SVC) interactifs. Le LOCM lit les adresses ainsi que les codes postaux, et peut traiter jusqu'à 32 500 objets de correspondance à l'heure. Les adresses qui ne peuvent être déchiffrées par les lecteurs optiques sont captées par le système de vidéocodage. L'adresse apparaît sur un écran et le préposé peut alors inscrire le code approprié et la lettre est remise dans le flot de traitement du courrier. Cela évite ainsi de recourir au tri manuel susceptible de ralentir le processus.

La Société canadienne des postes est l'un des importants partenaires dans le projet d'intervention d'urgence NB 9-1-1, avec la province du Nouveau-Brunswick et NBTel. Le rôle de la Société est de collaborer à la mise sur pied d'un système d'adressage municipal qui facilitera en cas d'urgence la localisation de tout résident du Nouveau-Brunswick et permettra une intervention appropriée. Grâce à ce



Le facteur Ken Brown, pendant sa tournée quotidienne dans une banlieue de Calgary. Il a reçu un Cachet d'argent pour avoir fourni un service au-delà des exigences de ses fonctions.

### Un réseau de vente au détail axé sur les collectivités locales

La Société canadienne des postes exploite le réseau de vente au détail le plus important au Canada. Avec environ 18 500 points de vente, ce réseau comprend les propres comptoirs de la Société, des comptoirs franchisés ainsi que des détaillants de timbres réparés sur tout le territoire du pays. Depuis plusieurs années, la poste mise sur la concertation pour étendre son réseau et accroître la qualité de ses services.

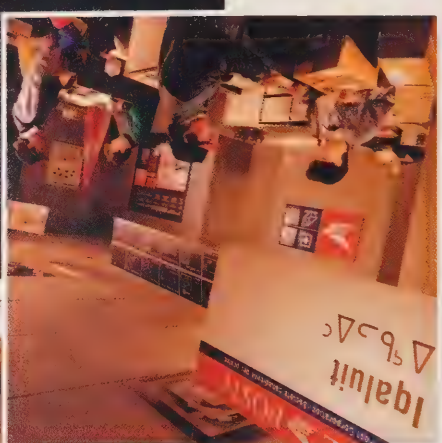
En 1994-1995, 11 comptoirs postaux du Nouveau-Brunswick ont été rénovés et dotés de matériel de point de vente des plus perfectionnés dans le cadre du Programme de renouvellement de la vente au détail. Ces comptoirs offrent des services à valeur ajoutée comme la télécopie, la photocopie et la vente de produits d'emballage. Le programme sera étendu à d'autres bureaux en 1995-1996.

### À l'écoute du client

L'un des meilleurs moyens pour la Société canadienne des postes d'être à l'écoute de sa clientèle est de dialoguer avec les Comités d'utilisateurs du service postal et avec les Bureaux d'éthique commerciale. Huit comités régionaux, composés de dirigeants locaux, constituent autant de groupes indépendants s'occupant de sensibilisation des usagers et de revendication. Les comités étudient les questions relatives à la poste; leurs avis et leurs recommandations contribuent à rapprocher la Société de ses clients et de la collectivité dans son ensemble.



La Société canadienne  
des postes a profité de  
nombreuses occasions  
pour augmenter ses  
contacts quotidiens avec  
ses clients — particuliers,  
commerces ou insti-  
tutions — en leur offrant  
des conseils judicieux  
pour mieux cibler leurs  
marchés, comme dans  
le cas des petites et  
moyennes entreprises,  
en les aidant à choisir  
les solutions les plus  
rentables et les plus  
efficaces pour acheminer  
leur courrier et leurs colis  
et en leur fournissant  
un meilleur service au  
comptoir grâce à la  
renovation des installa-  
tions, une meilleure  
identification des services  
et, le plus important,  
un sourire.







# «NOS CLIENTS NOUS ONT DEMANDÉ DE FAIRE en sorte qu'il soit plus facile de faire affaire AVEC NOUS. Je veux qu'ils sachent que nous LES ÉCOUTONS et QUE NOUS RÉPONDONS À LEUR VŒU.»

Georges

## Les courriers motorisés : nouveau visage du service à la clientèle

En 1994-1995, la Société canadienne des postes a pris un certain nombre de mesures dont le succès tient à la satisfaction de la clientèle. La plus remarquable concerne le service de courriers motorisés offert dans 23 villes du Canada. Ces messagers s'acquittent d'un grand nombre de fonctions auparavant assumées par des groupes divers. Les courriers motorisés prennent en charge la levée et la distribution du courrier dans un secteur donné, autrement dit, ils transportent les sacs de relais, procèdent à la levée des boîtes aux lettres publiques, ramassent le courrier et le distribuent. Le client, content de faire affaire avec la même personne tous les jours, peut donc voir la Société comme une entreprise qui a pris un engagement de service fiable vis-à-vis de sa clientèle.

## Un avantage pour la petite ou moyenne entreprise

Dans le cadre d'un projet pilote d'une durée d'un an, entrepris en collaboration avec le Syndicat des postiers du Canada, un groupe de courriers motorisés de Stoney Creek, en Ontario, a assumé la responsabilité d'entretenir les relations avec les clients sur une base régulière. Ces courriers dument formés ont reçu les outils appropriés pour fournir un service mieux adapté aux besoins de chaque client.

La Société a établi à Calgary un Centre d'affaires qui offre un service hors pair et à valeur ajoutée aux petites et moyennes entreprises. Au Centre, des représentants aident les PME à identifier les services dont elles ont besoin. On y trouve un bureau de vente, une salle de démonstration des nouvelles technologies, une bibliothèque d'ouvrages de référence ainsi qu'une salle de conférences et de colloques.

Le Centre d'affaires sert de vitrine à l'ensemble des services postaux, notamment Géposte Marketing cible, OMNIPOST, Média carte et Média poste. Le Centre propose également des services à valeur ajoutée, tels que l'éditique, aux clients ayant des besoins en matière de communication et de promotion. Juste à côté du comptoir postal à services complets, le client peut obtenir plusieurs autres services — photocopie, télécopie et emballage — ainsi que des fournitures de bureau. La même formule sera mise en œuvre à d'autres endroits en 1995-1996. Enfin, la Société a mis en service une ligne 1 800 destinée aux petites entreprises ayant besoin d'information sur les services de soutien aux entreprises.



La Société canadienne des postes est consciente que, dans un marché vivement concurrentiel, le service à la clientèle est un facteur déterminant de sa croissance. C'est pour cette raison qu'elle a réuni les technologies de pointe permettant un traitement du courrier ultrarapide et précis, établi trois Centres d'appels des plus efficaces pour répondre aux demandes de la clientèle et formé une équipe de soutien à la clientèle offrant un service complet à l'échelle nationale. Par cette approche, la Société peut offrir à toute la

l'étranger.

population canadienne un service intégral de livraison du courrier vers toutes les destinations, au Canada comme à





Les citoyens de  
Springside, au Manitoba,  
ont enjôivé l'ilot de  
boîtes postales commu-  
nautaires en l'installant  
sous cet attrayant pavillon.



## Un esprit de coopération renouvelé

De concert avec ses employés, la Société canadienne des postes tente de favoriser un sain équilibre entre travail, épanouissement personnel et obligations familiales. La Société et son personnel, en étroite collaboration, réexaminent les volumes de courrier en périodes de pointe, les méthodes de traitement du courrier et les besoins de personnel. Ils se sont efforcés de réduire le travail de nuit au profit du travail de jour et de réduire également le travail de fin de semaine, surtout durant les mois d'été. Grâce à la coopération du principal syndicat, un millier d'employés affectés au traitement du courrier ont pu passer d'un quart de nuit à un quart de jour, sans que la productivité ou l'efficacité en souffre.

La moyenne de Statistique Canada pour cette catégorie, Des programmes visant à prévenir les blessures et les accidents, à améliorer la sécurité des lieux de travail et à reconnaître l'assiduité au travail ont été implantés afin de favoriser l'amélioration de la situation, en particulier dans les régions de l'Est et de l'Atlantique.

D'autres projets conjoints ont connu du succès. Mentionnons le rapatriement des travaux confiés à des sous-traitants permettant de réaliser des économies, de même que le Programme d'options de travail, qui permet de réduire l'horaire et de prendre des congés spéciaux. La première mesure donne aux employés une meilleure sécurité d'emploi et de nouvelles possibilités au sein de l'entreprise; la seconde leur permet d'adapter leurs horaires de travail à leur situation familiale ou à leur état de santé.

Le nouvel esprit de coopération s'est concrétisé par un événement historique : la signature de nouvelles con-

ventions collectives, sans interruption de service, entre la Société et ses principaux syndicats. Ces ententes ont été conclues avec le Syndicat des postiers du Canada, l'Alliance de la fonction publique du Canada, l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints ainsi que l'Association des officiers des postes du Canada. Parallèlement à l'amélioration du dialogue, la Société a vu le nombre des griefs formulés par le personnel chuter de 34 % au cours du dernier exercice.

En 1994-1995, la Société a continué de reconnaître les mérites de son personnel en appuyant le Club Héritage, qui représente les employés ayant au moins 25 années de service et les retraités. Elle a poursuivi sa contribution au programme des prix Cachet d'or et Cachet d'argent, au programme de reconnaissance Bravo! ainsi qu'aux programmes de suggestions des employés et d'aide aux employés. Et finalement, elle a continué à financer les bourses d'études accordées aux enfants des employés.



# «À la Société canadienne des postes LES EMPLOYES OUVERENT LA VOIE au changement; ils connaissent mieux que quiconque les attentes et les besoins DE LA CLIENTÈLE.»

## Réinventer la poste : les employés donnent le ton

Compétence des employés et écoute de la clientèle, voilà le secret d'un service hors pair. Consciente de ces exigences, la Société a, au cours de l'exercice écoulé, invité ses employés à participer à plusieurs programmes visant à les rapprocher des clients.

L'initiative *Réinventer la poste* constitue l'élément principal de cette stratégie. Des employés de tous les niveaux se sont réunis en équipes afin d'étudier comment l'expansion des services de base (Poste-pouvaill être favorisée. On leur a en outre demandé d'explorer les perspectives de débouchés dans le secteur du courrier électronique et de simplifier les méthodes et les structures tarifaires pour permettre aux clients de faire affaire plus facilement avec la Société. Les employés sont le moteur de cette initiative qui va bouleverser la façon de

servir les clients. Un comité de gestion du changement a également été mis sur pied. Ce comité a défini la culture de l'entreprise et cherché de nouveaux moyens de l'adapter aux attentes du personnel et de la clientèle.

Pour favoriser la participation, la Société a mis en service une ligne 1 800 spéciale et une adresse de courrier électronique pour recueillir les suggestions et les commentaires des employés. De plus, les employés sont souvent invités à prendre en charge le processus de changement. Au terme de l'exercice, plus de 2 000 commentaires ou suggestions avaient été reçus d'environ un millier d'employés.

## Une grande réalisation : l'Institut de la SCP

En juin 1994, la Société a fondé l'Institut pour aider les employés à opérer la transition vers un type d'entreprise d'avantage tournée vers la clientèle. En investissant annuellement 56 millions

de dollars dans l'Institut, la Société triple le montant consacré à la formation de chaque employé. Afin d'épauler l'Institut, la Société a constitué un conseil d'administration externe et indépendant qui réunit des représentants de l'université Queen's et de l'École des Hautes Études Commerciales. Par l'intermédiaire de l'Institut, la Société a lancé Service Plus, un programme portant sur la satisfaction de la clientèle. Il s'agit de la plus importante action menée à ce jour en matière de formation du personnel. Ce programme a touché 900 employés et 100 superviseurs dans six établissements l'autonomie dernier, et tout le personnel est maintenant invité à y participer. Plus de 600 employés ont été recrutés et formés pour diffuser Service Plus.

Confrontée aux besoins  
 changeants de sa clientèle  
 et à l'émergence de nou-  
 velles technologies, la  
 Société doit jeter un œil  
 critique sur son rôle  
 actuel, la concurrence et  
 la tendance des marchés.  
 Dans cette optique, la  
 direction et les employés  
 collaborent étroitement à  
 la redéfinition de la  
 Société canadienne des  
 postes, afin de la faire  
 entrer de plain-pied dans  
 le XXI<sup>e</sup> siècle.  
 Grâce à des groupes  
 de travail, à des séances  
 de discussion ouverte  
 et à des suggestions de  
 nouveaux projets, les  
 employés de tous les  
 niveaux travaillent  
 ensemble à réinventer  
 la poste.





1 h 00

Le courrier en

provenance des

Etats-Unis continue

d'arriver aux

aéroports, puis est

intégré au courrier

canadien à délai

convenu. Les

préposés préparent

les Messageries

prioritaires pour

l'expédition vers de

nombreuses autres

villes. Un impres-

sionnant réseau de

transport achemine

ces objets durant

la nuit partout au

Canada pour qu'ils

20 h 00

Le courrier pour

livraison à délai

convenu, comme

XPRESSPOST,

est préparé pour

être expédié par

le premier vol

disponible vers la

ville de destination.

Le vidéocodage des

envois se poursuit.

22 h 00

Les préposés

regroupent le

courrier trié par les

machines à trier les

lettres (MTL). Les

MTL préparent le

courrier en fonction

des itinéraires de

chaque facteur, au

rythme de 15 000

lettres par heure.

Le tri se poursuivra

toute la nuit.

Le vidéocodage du

courrier dont le code

postal est erroné ou

illisible se poursuit.

24 h 00

Le vidéocodage

du courrier se

termine. Le courrier

intra-urbain se

du courrier se

termine. Le courrier

intra-urbain se

termine. Le courrier

intra-urbain se

termine. Le courrier

intra-urbain se

termine. Le courrier

intra-urbain se

termine. Le courrier

intra-urbain se

termine. Le courrier

intra-urbain se

termine. Le courrier

intra-urbain se

2 h 00

Le vidéocodage

du courrier se

termine. Le courrier

intra-urbain se

termine. Le courrier

intra-urbain se

termine. Le courrier

intra-urbain se

termine. Le courrier

intra-urbain se

termine. Le courrier

intra-urbain se

termine. Le courrier

intra-urbain se

termine. Le courrier

intra-urbain se

termine. Le courrier

intra-urbain se

termine. Le courrier

4 h 00

Les préposés

regroupent le

courrier déjà trié

pour la livraison

aux succursales

tôt le matin. Une

flotte de camions

achemine le cour-

rier directement

des quais de

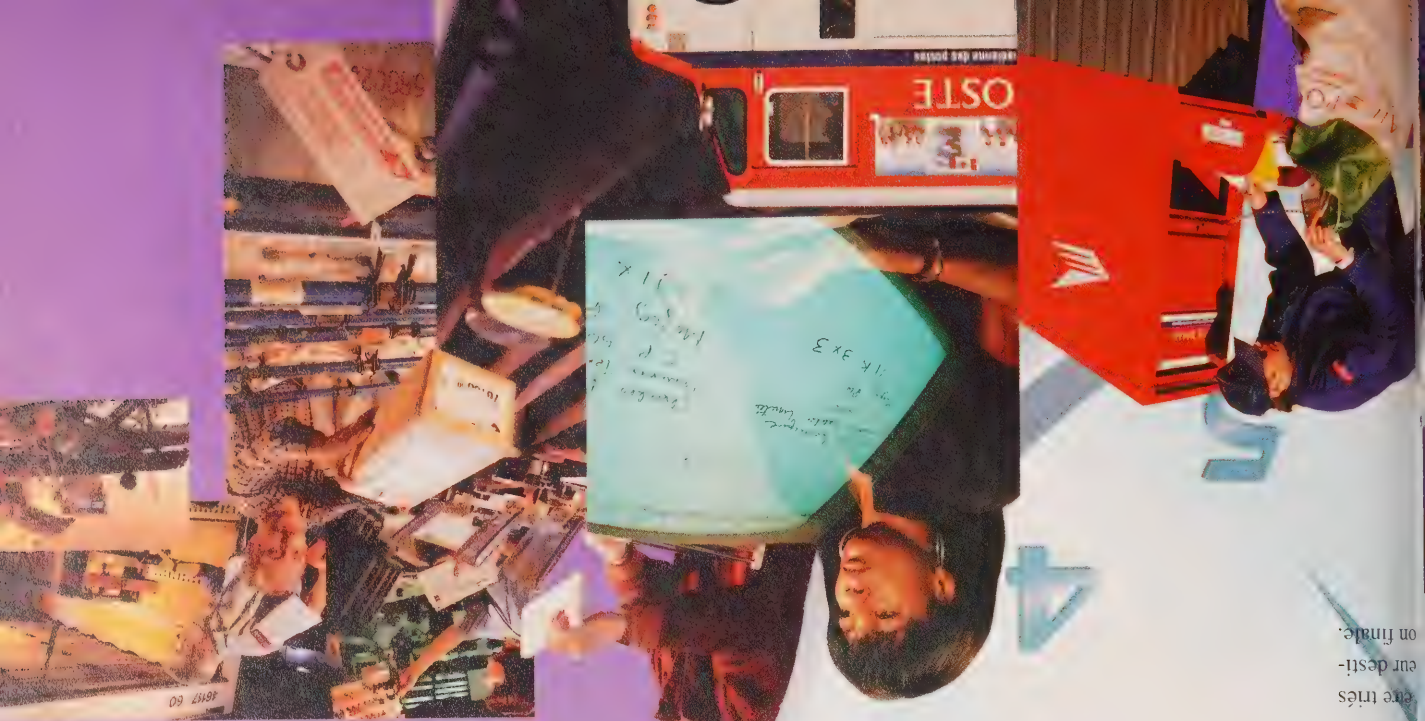
chargement des

établissements

de traitement vers

les différentes

succursales.





6 h 00

Après avoir été triées tout au cours de la nuit, les lettres sont livrées aux postes de facteurs pour la distribution du matin. Le courrier pour livraison à délai convenu est également distribué pour être distribué le matin.

8 h 00

Les courriers motorisés, les facteurs et le personnel des Messageries prioritaires commencent leur itinéraire de la journée. À l'intérieur d'un territoire donné, les courriers motorisés s'occupent du transport des sacs de relais, de la levée des boîtes aux lettres publiques ainsi que du ramassage et de la livraison du courrier. Grâce à ces contacts fréquents, les clients bénéficient d'un meilleur accès aux autres services postaux.

10 h 00

Les lettres des grands expéditeurs commencent à arriver aux établissements pour être traitées automatiquement. Elles seront expédiées en vrac vers diverses destinations du pays pour distribution. La levée du courrier des boîtes aux lettres publiques commence.

12 h 00

Pendant la journée, les petites et moyennes entreprises profitent de la grande variété des services du Centre d'affaires de la Société. En allant chercher l'expérience de la Société en matière de distribution du courrier pour répondre à leurs besoins, les entreprises peuvent améliorer le développement de leurs affaires et augmenter la rentabilité de leurs expéditions postales. Un nouveau Centre d'affaires ouvrira ses portes en 1995, à London, en Ontario.

14 h 00

À partir du milieu de l'après-midi, le courrier des États-Unis et des autres pays arrive aux différents aéroports et est intégré au flot de traitement. La levée du courrier des boîtes aux lettres publiques se poursuit.

16 h

C'est l'heure de la pointe courtoisie. Les services (CSP) qui ramassent les lettres prioritaires, divers boîtes aux lettres, les courriers à différents au pays pour livrer les délais courtoisie. Les CSP peuvent aussi servir le courrier aux boîtes aux lettres publiques pendant celui-ci se poursuit.



Malgré la croissance de son réseau de vente au détail, le nombre de points de livraison et des défis logistiques propres au pays, la Société continue de fournir un service au rendement des plus élevés.

**RENDEMENT DES SERVICES POSTAUX**  
Pourcentage des lettres adéquatement préparées et postées entre deux grands centres urbains de la même province, livrées en déca de deux jours ouvrables

91-92 96 %  
92-93 98 %  
93-94 98 %  
94-95 97 %

**RENDEMENT DES SERVICES POSTAUX**  
Pourcentage des lettres adéquatement préparées et postées entre deux grands centres urbains de la même province, livrées en déca de trois jours ouvrables

91-92 96 %  
92-93 98 %  
93-94 98 %  
94-95 97 %

**RENDEMENT DES SERVICES POSTAUX**  
Pourcentage des lettres adéquatement préparées et postées entre deux grands centres urbains de provinces différentes, livrées en déca de quatre jours ouvrables

91-92 96 %  
92-93 99 %  
93-94 98 %  
94-95 97 %

**POINTS DE LIVRAISON (en milliers)**  
Nombre total d'emplacements (résidentiels, institutionnels, gouvernementaux et commerciaux) ou la Société canadienne des postes effectue la livraison quotidienne

90-91 11 453  
91-92 11 693  
92-93 11 930  
93-94 12 162  
94-95 12 344

**CROISSANCE DU RÉSEAU**  
Nombre total de points de vente où les Canadiens peuvent obtenir des timbres et différents services postaux

90-91 17 229  
91-92 18 228  
92-93 18 645  
93-94 18 738  
94-95 18 567

## Résultats financiers

L'augmentation du volume d'affaires et l'incorporation des résultats de Courrier Purotator pour un exercice complet se sont traduites par une croissance du revenu supérieure à celle de l'exercice précédent. Les hausses prévues des tarifs de base ont été reportées, et les coûts ont augmenté par suite de la croissance des affaires et des augmentations de salaires supérieures au taux d'inflation. En conséquence, la Société a subi une perte de 69 millions de dollars en 1994-1995, comparativement à une perte prévue de 47 millions. Cette perte représente cependant 201 millions de dollars de moins que celle de l'exercice précédent.



Au cours de l'exercice 1994-1995, la Société canadienne des postes a résolument recentré ses activités sur la satisfaction de sa clientèle. Pour nous guider dans cette transition décisive, nous avons identifié certains objectifs et avons pris les initiatives nécessaires pour les réaliser. Tous les programmes sont suivis de près afin de fournir des repères en fonction desquels nous évaluons nos progrès.

### Un rôle clé pour les employés

Une ère nouvelle a débuté dans le domaine des relations avec les employés. Les efforts fournis pendant toute une année pour améliorer la communication et inciter le personnel à participer à un dialogue constructif sur les principaux enjeux de la Société ont commencé à porter fruit. Créé en 1994-1995, l'Institut de la SCP aidera les employés à acquérir les compétences indispensables à la maîtrise de l'évolution rapide du marché. Autre innovation, l'implantation d'un projet qui permet à nos employés de faire une évaluation critique de nos produits et méthodes. *Réinventer la poste* s'appuie sur notre principale ressource, notre personnel. Associé à des programmes de reconnaissance locaux, ce projet mise sur l'expérience et la créativité de chacun pour ouvrir la voie à une entreprise revitalisée, plus compétitive. Compte tenu du dialogue constructif que nous avons su instaurer,

et de la conscience accrue des enjeux associés au contexte hautement compétitif dans lequel nous évoluons, il n'est pas surprenant que la Société ait conclu quatre conventions collectives sans aucune interruption ou diminution de service et que le nombre des griefs ait nettement diminué pendant l'exercice.

### Le client d'abord

La Société canadienne des postes a pris de nombreuses initiatives qui témoignent bien qu'elle est consciente de l'importance de satisfaire la clientèle si elle veut assurer son avenir. Mentionnons, par exemple, l'expansion du service de courriers motorisés, maintenant offert dans 30 centres de distribution au Canada; l'ouverture d'un Centre d'affaires à Calgary, conçu spécialement pour répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises; le lancement d'un programme de rénovation des comptoirs postaux et de renouvellement des équipements et enfin, l'application de diverses innovations technologiques pour améliorer l'efficacité et la fiabilité du traitement du courrier.

Nous rapprocher de nos clients et aider nos employés à participer au processus décisionnel : voilà les deux grands principes qui ont motivé la vaste restructuration lancée en 1993-1994 et poursuivie en 1994-1995. Cette démarche contribuera à réduire les chevauchements de responsabilités au

à la clientèle.

### Des services au goût de la clientèle

La Société canadienne des postes doit faire en sorte que ses services de base — Poste-lettres, colis et messageries — répondent toujours plus efficacement aux besoins du public. Il est également indispensable que, compte tenu du lien étroit entre les progrès technologiques et l'acheminement de l'information et des messages, la Société se fasse chef de file en définissant de nouvelles technologies et des interfaces avec la clientèle.

La Société continue son virage technologique par le biais d'un projet pilote de télévision interactive (UBI) qui permettra à ses clients de commander des produits, de payer des factures et de recevoir du courrier électronique à leur nom dans le confort de leur foyer. Elle participe également à des projets qui visent à aider les gouvernements à offrir une vaste gamme de services aux citoyens.

Tout en cherchant de nouveaux moyens de satisfaire sa clientèle, la Société, déterminée à se rendre plus accessible, a entrepris une importante rationalisation de sa gamme de services et de sa structure tarifaire.



## Une année de transition

Une année de transition ou de changement est toujours un moment délicat pour une société. Cependant, malgré les retards que nous imposent des revenus inférieurs à nos prévisions, nous terminons cet exercice sur une note d'optimisme tout en réaffirmant nos résolutions. Mon optimisme s'appuie sur le nouveau climat de dialogue et de collaboration qui s'est établi entre la Société et son personnel au cours de l'exercice. En 1994-1995, un événement capital a marqué l'histoire de notre entreprise avec la signature de quatre contrats de travail sans interruption de service à la clientèle. Si l'on ajoute à cela une importante réduction du nombre des griefs, il est clair que nous en sommes arrivés à des

objectifs communs et que nous sommes prêts à relever les défis qui surgissent sur le plan de la croissance, de la rentabilité et de la satisfaction de la clientèle. Celle-ci pourra d'ailleurs obtenir, et avec certitude, des preuves concrètes de cette nouvelle orientation au cours du prochain exercice.

Je profite de cette occasion pour remercier chaque employé ainsi que les membres du conseil d'administration pour leur engagement et leur soutien indéfectible envers nos objectifs et nos programmes.

Le président-directeur général,

Georges C. Clermont, c.r.

les moyens nécessaires pour respecter notre engagement d'être *En affaires pour vous servir*. Nos employés nous font part de leurs idées et de la connaissance intime qu'ils ont de notre clientèle, devenant ainsi les véritables maîtres d'œuvre de ce processus.

Avant de nous lancer dans ce projet, nous avons effectué des recherches exhaustives qui nous ont d'abord conduits à consulter nos clients et nos employés, puis à examiner nos statistiques sur le service à la clientèle. Nous avons ainsi constaté que l'amélioration de l'efficacité et de la fiabilité de nos services n'était pas passée inaperçue. Cependant, nos clients nous ont fait savoir que nous devrions montrer plus de souplesse face à leurs nouveaux besoins.

Les principaux objectifs de *Réinventer la poste* sont donc de simplifier nos procédures et nos services pour qu'il soit plus facile de faire affaire avec nous, de trouver de nouveaux moyens de développer nos activités de base, et d'anticiper les besoins futurs des usagers de façon à planifier nos services en conséquence. C'est pour cette raison que nous avons créé, en 1994-1995, l'Institut de la SCP. On y dispense une formation complète qui permet aux employés de développer de nouvelles compétences et de mieux comprendre les défis de la poste sur le plan des affaires et de la concurrence.

L'Institut est le moyen par lequel la Société entend mettre de l'avant, le plus rapidement possible, une culture d'entreprise axée sur la clientèle.

L'incidence du report de l'augmentation du tarif d'affranchissement de base demandée a été compensée en partie par des réductions de coûts additionnelles et par des gains de productivité. Il serait illusoire de croire qu'une administration postale qui dessert le pays le plus vaste du monde occidental, et celui dont la population est la plus clairsemée, puisse indéfiniment jouir du tarif le plus bas des principaux pays industrialisés. La Société canadienne des postes s'engage à continuer de chercher de nouveaux moyens d'améliorer sa productivité et sa rentabilité, mais elle est aussi déterminée à financer ses investissements à même ses revenus d'exploitation, pour poursuivre ainsi la tendance amorcée en 1986 de ne plus dépendre des subventions du gouvernement.

## Nos employés : des partenaires sur la voie du changement

Il est certain qu'une transformation de cette envergure doit s'effectuer par l'instauration d'un dialogue permanent avec nos employés et avec leur collaboration. Ces derniers constituent une ressource vitale sur laquelle nous devons nous appuyer pour relever les défis de l'avenir. En alliant leur connaissance approfondie des opérations et leurs contacts quotidiens avec diverses catégories de clientèle, la Société se trouve dans une position idéale pour adapter ses services à la demande du marché.

Au cours du dernier exercice, la Société a pris d'importantes initiatives pour canaliser la créativité et l'expérience de ses employés, et ainsi définir un plan d'action capable de recentrer ses activités sur les besoins de la clientèle. Notre projet le plus important, *Réinventer la poste*, nous fournira



Le président-directeur général de la Société canadienne des postes, Georges Clernont, s'entretient avec des employés inscrits à l'Institut de la SCP.

un réseau qui fait l'envie de nos concurrents.

En dépit de ces énormes progrès, nous devons nous plier à la nécessité d'une adaptation permanente au changement. Au cours du dernier exercice, la plupart de nos activités ont été orientées en ce sens, pour nous permettre de mieux réagir aux nouvelles réalités. Nous avons écouté nos clients et repensé notre structure pour répondre à leurs besoins actuels et futurs. Nous devons aussi opérer un virage radical pour que le service à la clientèle devienne une priorité absolue dans notre société. *En affaires pour vous servir* est plus qu'un slogan, c'est une nouvelle vision qui englobe désormais tout ce que nous entreprenons.

## Croissance de la Société

L'objectif premier de la Société canadienne des postes consiste à devenir le fournisseur de prédilection auprès de la clientèle. Pour

L'exercice écoulé a indubitablement été une année charnière pour la Société canadienne des postes; ce fut aussi l'occasion de faire le point sur les options qui s'offrent à elle et de définir de nouvelles orientations. Aux prises avec une concurrence de plus en plus vive, et face aux attentes toujours plus élevées de ses clients et à une explosion des nouvelles technologies dans le secteur des communications, la Société a résolument décidé d'axer ses priorités non plus sur son exploitation, mais sur la satisfaction de sa clientèle. Pendant plus d'une décennie, nous avons consacré notre énergie à mettre sur pied une structure de gestion et d'exploitation pour nous aider à relever les défis logistiques que représente un pays aussi étendu et aussi peu peuplé que le nôtre. Nous y avons réussi, et aujourd'hui les Canadiens peuvent être fiers du réseau moderne, efficace et fiable que nous avons créé pour assurer le traitement et la livraison du courrier à la grandeur du Canada,

Y parvenir, nous poursuivons sans cesse l'amélioration de notre réseau de distribution. Nous modifions également notre gamme de services pour qu'elle corresponde de plus près aux besoins actuels. Nous continuons de développer de nouveaux services qui nous rendront plus compétitifs et plus rentables. Et enfin, nous avons entrepris un vaste programme de formation des employés pour que ceux-ci soient plus réceptifs aux attentes de la clientèle. La Société a d'ailleurs procédé à d'importants investissements afin d'atteindre ces objectifs. Ces investissements, cependant, ne pourraient être effectués, ni même se justifier, sans la perspective d'une augmentation de notre chiffre d'affaires et de nos revenus, car c'est là le fondement même de toute responsabilité financière. Nous ferons le nécessaire pour que la Société soit compétitive, à l'écoute de ses clients, et qu'elle représente un excellent placement pour les Canadiens.

de dollars.





## PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

### La Société canadienne des postes : En affaires pour vous servir

La Société canadienne des postes possède une participation de 75 pour 100 dans PCL Courrier Holdings Inc., qui détient toutes les actions de Courrier Puralator liée. Courrier Puralator est la plus importante entreprise de messageries au Canada; elle traite annuellement environ 92 millions d'objets pour livraison rapide, au Canada comme à l'étranger. Courrier Puralator emploie environ 9 000 personnes dans plus de 70 points de vente et 90 terminaux. Si son service «dès le lendemain» s'est gagné une réputation de fiabilité, c'est en raison de ses 45 aéronefs et de son parc de plus de 3 500 véhicules qui lui permettent de recueillir et de livrer les commandes des clients dans la plupart des villes au pays.

À la base de toute entreprise moderne et dynamique se trouve son personnel. Les 62 500 employés à temps plein et à temps partiel de la Société canadienne des postes et de Courrier Puralator adhèrent pleinement à la philosophie — *En affaires pour vous servir*. Cette volonté de faire du service à la clientèle une priorité absolue est essentielle à la réussite de la Société pour les années à venir.

La Société met au service du public un réseau regroupant environ 18 500 points de vente au détail et environ 884 000 points où ses clients peuvent déposer leur courrier. Chaque année, la Société traite dans ses 23 grands établissements de traitement du courrier plus de 11 milliards de messages et de colis. Ce courrier est livré selon des normes de rendement élevées à 12 millions d'adresses au Canada, à l'aide de son parc automobile de plus de 6 000 véhicules. La Société est en outre l'un des principaux utilisateurs des services de transport aérien, terrestre et maritime au Canada.

**Page couverture :** Forte d'un vaste système national de distribution et d'un réseau serré de partenaires à l'étranger, la Société canadienne des postes réaffirme son intention d'être *En affaires pour vous servir*.

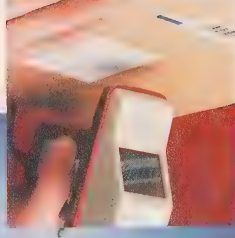
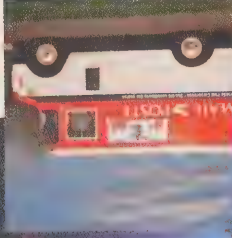
- 2** Perspective de la direction
- 4** Nos résultats
- 6** En affaires pour vous servir... 24 heures sur 24
- 9** Un climat de changement
- 12** Le service à la clientèle
- 15** Innover pour répondre aux besoins de nos clients
- 17** Apport à la collectivité
- 19** En affaires pour vous servir
- 20** Membres du conseil d'administration et membres de la direction
- 21** Résultats financiers



POSTE  MAIL

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

En affaires pour vous servir • In Business to Serve.



CAI  
PØ  
-A 55



"... In business to serve  
Canadians, businesses and organizations through the secure  
delivery of messages, information and packages to any address  
in Canada ..."



## Annual Report 1995-1996



## CANADA POST'S MISSION

*We are in business to  
serve all Canadians,  
businesses and organiza-  
tions, through the secure  
delivery of messages,  
information and pack-  
ages to any address in  
Canada or the world,  
at a level of quality  
and value that makes  
customers want to repeat  
the experience.*

- 2 Management Overview:  
Chairman's and President's  
Message
- 4 Measuring Up
- 5 In Business to Serve...  
All Canadians
- 8 1995/96: Meeting the  
Challenge of Change
- 12 Delivering Customer Service
- 15 The Information Age:  
Building Bridges
- 18 People Helping People
- 19 In Business to Serve  
Customer Contact List
- 20 Board of Directors and  
Officers of the Corporation
- 21 Financial Performance

## CORPORATE PROFILE

### CANADA POST CORPORATION: PROVIDING UNIVERSAL ACCESS

Since Confederation, Canada's postal service has been the cornerstone of the country's national infrastructure — supporting and encouraging economic activity and providing a vital communications link between all Canadians.

From the beginning, the postal system has differed from all other communications and distribution media because of its accessibility to all Canadians. Canada Post Corporation's commitment to universal access, unique within Canada, is still the heart and soul of the Corporation.

Today, Canada's postal network is highly respected throughout the world and encompasses a highly sophisticated collection and delivery system. The Corporation delivers a universal service based on quality and reliability in a country that confronts many challenges, including low population density, great distances and a harsh climate.

These challenges make Canada Post Corporation strong. They also require that its employees be flexible, innovative and, above all, driven by the voice of the customer. Canada Post Corporation is "In Business to Serve."

### MEETING THE NEEDS OF CANADIANS

Canadians entrust 11.8 billion letters and parcels to Canada Post each year — an average of 46 million pieces every business day — with the rightful expectation that their needs as individuals and businesses will be served equitably and expeditiously.

To meet this challenge, the Corporation has developed an extensive network of 18,500 retail points of access. There are 900,000 points for mail to enter the postal system.

Mail is processed through a sophisticated network of 22 plants using advanced mail

processing technology. Mail is delivered to nearly 12.5 million addresses using one of the largest transportation fleets in Canada — over 6,300 vehicles that log 350,000 kilometres each business day. Canada Post adds about 200,000 new addresses to its network every year.

Lettermail is delivered to exacting performance standards measured by an independent body and made public annually. Canada Post was the first postal administration in the world to undertake this initiative — a practice many other postal services now follow.

### BRINGING CANADA TO THE WORLD

Canada Post's "In Business to Serve" philosophy extends beyond our national borders. The Corporation plays an active role in organizations such as the International Post Corporation, an association of the world's leading postal administrations, to ensure that mail for international customers is delivered to the highest possible standards. The Corporation despatches some 17 million kilos of mail to international destinations annually and has experienced an annual growth rate of approximately three per cent in recent years.

### SUPPORTING JOBS AND BUSINESS IN CANADA

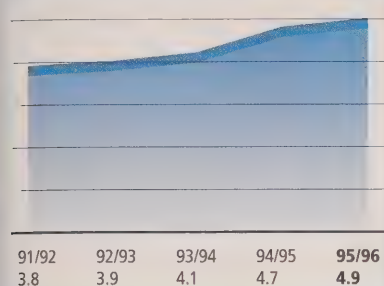
Canada Post and its subsidiary, Purolator, employ 63,478 full- and part-time employees and generate annual revenues of more than \$4.9 billion. The Corporation's impact on the Canadian economy is as significant as its size would suggest: CPC estimates that another 70,000 jobs result directly from its activities and that many more jobs, many of them skilled, are indirectly created by its activities.

CANADA POST CORPORATION  
2701 RIVERSIDE DR  
OTTAWA ON K1A 0B1

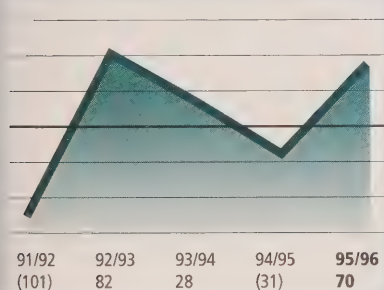


This product contains  
50% recycled material, including  
20% post-consumer material.

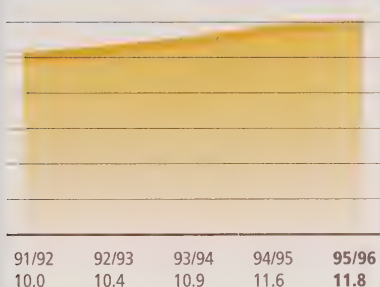
**REVENUE  
FROM OPERATIONS**  
Billions of dollars



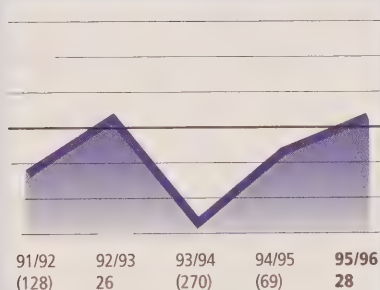
**INCOME (LOSS)  
FROM OPERATIONS**  
Millions of dollars



**VOLUME**  
Billions of pieces



**NET INCOME (LOSS)**  
Millions of dollars



## HIGHLIGHTS

Canada Post processed 11.8 billion pieces of mail in 1995/96, an increase of 190 million pieces over the previous year. Revenue from operations reached \$4.9 billion, an increase of \$206 million over 1994/95. Consolidated net income for the year was \$28 million, a turnaround of \$97 million over last year's loss of \$69 million.

## MANAGEMENT OVERVIEW

Having met both our financial and service targets and experienced modest volume growth, we feel we are making the transition to a customer-driven organization that is truly **In Business to Serve.**"

Jorges C. Clermont and André Ouellet

### MOVING FORWARD

In many ways, 1995/96 represents a major turning point in the 15-year history of Canada Post Corporation. Having met both our financial and service targets and experienced modest volume growth, we feel we are making the transition to a customer-driven organization that is truly "In Business to Serve."

Revenue from operations of \$4.9 billion grew 4.3 per cent over the previous year, generating income from operations of \$70 million or 1.4 per cent of revenue, a significant improvement from the negative 0.7 per cent reported last year. The reported net income for the year was \$28 million — a 2.8 per cent return on equity. Furthermore, we generated \$54 million of cash flow versus a prior year usage of \$26 million.

This financial improvement is due primarily to sustained efforts to reduce and better manage our costs. To achieve this goal in 1995/96, we continued to reduce administrative and management expenses, concentrated our efforts on only those initiatives that met stringent payback objectives, and focused our attention and expenditures on core business activities. The role that our employees played to identify cost savings has been particularly important and appreciated.

The Corporation's improved financial performance was also due to an increase in the basic letter rate and to competitive adjustments for a number of commercial products. We experienced modest volume growth, the direct result of aggressive and targeted marketing to our business customers, and improved invoicing and revenue-tracking practices.

Canada Post's key objective is to become our customers' supplier of choice. This means listening and responding, redefining our organization to meet customers' current and future needs. To meet this goal, we focused much of our attention during the year on giving employees a stronger voice within the

Corporation, tapping their creativity and experience to help bring us closer to our customers.

Initiatives involved encouraging a team approach to problem solving, investing heavily in training to give employees the tools they need to work in a constantly changing, competitive environment, and decentralizing decision-making to give employees more authority to meet customer needs.

All these initiatives have a common goal: to make employees full partners and participants in the future success of this company.

This renewed spirit of cooperation comes at a critical time in the Corporation's history. During the year, the Government of Canada launched a review of our mandate, first established in 1981.

We welcomed this review because it gave us an opportunity to examine publicly all issues related to the very heart of our mission, which is to maintain a universal and affordable postal service for all Canadians.

Canada Post's position is clear: a universal and affordable postal service is a vital contributor to a healthy and prosperous Canadian economy. Small and medium-sized enterprises, in particular, depend on our collection and distribution network to support their business growth. To maintain a network that can support the communications needs of Canadians, we must remain financially viable, without resorting to subsidies by Canadian tax dollars, a position we have enjoyed since 1988.

Our national network was built expressly to deliver lettermail to every business and home address in Canada. Unfortunately, the growth in lettermail volumes has been modest for the past several years and we expect this trend to continue.

Our efforts to control costs and improve efficiencies have allowed us to keep lettermail prices well below inflation, so that Canadians continue to enjoy one of the lowest basic letter rates among major industrialized countries. Keeping the price of postage low has been accomplished despite the obstacles we face moving mail in a country as vast as ours, the addition of approximately 200,000 new addresses to our delivery network each year, and competition from electronic messaging and couriers.





Canada Post's Chairman,  
André Ouellet (centre),  
and President and  
Chief Executive Officer,  
Georges C. Clermont (right),  
visit a retail postal outlet  
staffed by Louise Bourgon  
and Marcel Lecuyer.

The challenge, therefore, is to maximize the network by using it to distribute a full range of compatible services. To do so, we are exploring new ideas such as delivering government services through more than 18,500 postal retail points of access. This delivery service would also include access to our extensive E-mail and other electronic networks.

A recent survey showed that 91 per cent of Canadians like the fact that they can send a letter to any place in Canada, no matter how remote, for a uniform price. As well, 75 per cent said they strongly support our expansion into other businesses and recognize that if we are forced to carry only lettermail, we will not be financially viable in the future.

Nevertheless, we acknowledge that we still have a lot of work to do to generate necessary profits and remain competitive. We are looking to constructive collaboration within Canada Post, with our unions and with the federal government to achieve these goals.

It is with a genuine sense of accomplishment that we look back on 1995/96 — pride in the renewed determination and commitment of Canada Post employees to put our customers first. We believe, as our employees do, in the future of this company as a truly vital Canadian institution with one fundamental purpose — to provide all Canadians with a reliable and affordable communications link within the country and around the world.

We are also truly fortunate to have an active and committed Board of Directors which has provided advice and guidance as we continue to make the transition to a customer-driven organization. On behalf of all the employees at Canada Post, we extend to them our thanks for their continued support and shared commitment to our objectives and programs.

Our commitment is to be "In Business to Serve" our customers through the provision of reliable postal service at a uniform price. This commitment to customer service helped us to meet our service and financial targets in 1995/96, and we look forward with confidence to positive results in 1996/97.

Honourable André Ouellet,  
P.C., Q.C.  
Chairman of the Board  
of Directors

Georges C. Clermont,  
Q.C.  
President and Chief  
Executive Officer

Canada Post Corporation has established a number of fundamental objectives to help guide it and act as benchmarks against which to measure its progress. Initiatives to improve customer and employee satisfaction were undertaken in 1995/96 to ensure these objectives were met.

### GIVING EMPLOYEES A STRONGER VOICE

Giving employees a stronger voice in the future direction of Canada Post Corporation was a key priority in 1995/96. During the year, the Corporation solicited and acted upon many of the 6,000 suggestions made by employees. A major training initiative called Service Plus, designed to foster a customer-focused culture, was continued and a Career Network developed to help employees plan and achieve their career goals.

Based on two successful pilots, a major initiative was launched in nine of our largest mail processing plants to start the journey toward a continuous improvement work environment. The initiative is designed to improve employee satisfaction, external and internal customer satisfaction and operating effectiveness through a team-based, customer-oriented, participative workplace. The initiative introduced "CPC Team Skills," a set of communication and problem-solving tools. This common language forms a solid foundation for process improvement. The initiative resulted in many

local and national changes to improve the efficiency and quality of service.

Employees are also asked for their ideas and input before new technology is introduced. For example, employees helped to evaluate and test state-of-the-art flat sorting equipment installed in three major plants this year.

### FOCUSING ON CUSTOMERS

Canada Post continued with a number of initiatives designed to bring the Corporation closer to the customer. This included the addition of a new business centre in London, Ontario, and the upgrading of three retail outlets in Laval, Ste-Foy and Longueuil, Quebec, with products aimed at small and medium-sized businesses. Some corporate outlets were also renovated and equipped with new merchandising aids to display retail products.

### SIMPLIFYING BUSINESS PRACTICES AND PRODUCTS

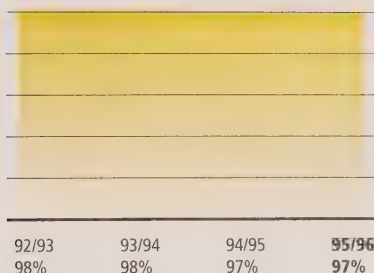
Surveys showed that some customers find it difficult to do business with the Corporation because of its complex products and procedures. In response, a Business Simplification Team was put in place to recommend a series of changes including simplified forms, more straightforward insurance offerings, and a flexible claims policy. For example, the team developed a single customer request and manifest form for all goods and distribution services.

## BUILDING COMMUNICATIONS BRIDGES

Introducing new services to ensure universal access to electronic messaging for all Canadians, regardless of their technological ability or means, continues to be a major priority. One notable example in 1995/96 was the launch of Hybrid Data Interchange® services which allow businesses or governments to communicate electronically with suppliers, customers and the general public regardless of the technology they use.

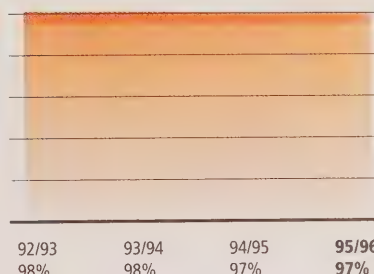
## WORKING TOWARD A HEALTHY, PROFITABLE BUSINESS

Meeting our financial target in 1995/96 was a major step toward earning a reasonable commercial return. This financial improvement is due to the efforts of employees to dramatically improve productivity and efficiency.



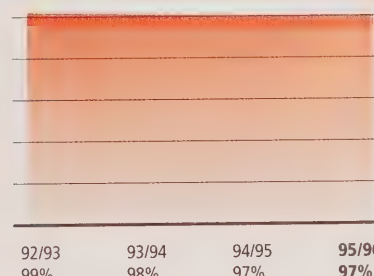
## SERVICE PERFORMANCE

Percentage of properly prepared letters mailed in and delivered to the same major urban centre within two business days



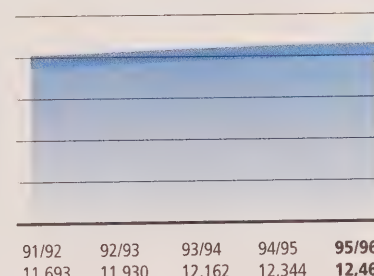
## SERVICE PERFORMANCE

Percentage of properly prepared letters mailed in and delivered to the same province within three business days



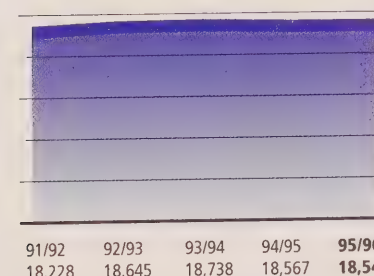
## SERVICE PERFORMANCE

Percentage of properly prepared letters mailed between major urban centres in different provinces and delivered within four business days



## POINTS OF DELIVERY (in thousands)

Total number of locations, residential, institutional, government and commercial, where Canada Post provides daily delivery



## NETWORK ACCESS

Total number of retail points of access where Canadians can obtain stamps and a range of postal services





Grise Fiord  
The most northern  
point we deliver

Only Canada Post Corporation offers

universal postal service

#### UNIVERSAL STRENGTH

Whether your address is Line 2, Kuujjuak or Suite 200, First Canadian Place, you have something in common: you are both users of Canada's vast postal network. You're connected!

Pelea Island  
The most southern  
point we deliver



## UNIFYING PRESENCE

Whatever your name, wherever you are,  
Canada Post unites everyone from coast to  
coast to coast and defines how we can connect  
with one another: intelligently, reliably,  
and proudly.

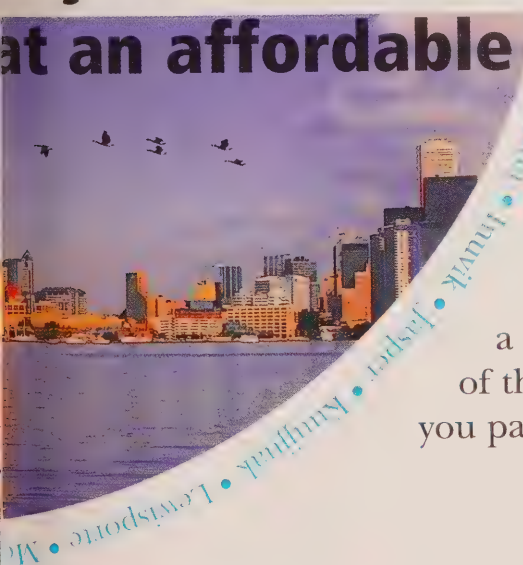
• Bathurst • Caledonia • Dawson • Edmonton • Fort St. John •  
• Inuvik • Jasper • Kamloops • Lewisporte • Miramichi •  
• Moncton • Nanaimo • New Brunswick • Newmarket • North Bay •  
• Ottawa • Peterborough • Regina • St. John's • St. Catharines •  
• Sudbury • Toronto • Vancouver • Victoria • Winnipeg • York



# All Canadians: anywhere and everywhere in Canada at an affordable uniform rate.

### UNIFORM VALUE

Whether your letter must  
reach your local paper or  
a dear friend on the far side  
of this country's 7,630 km,  
you pay one rate: only 45 cents.



Blackheath  
Freshwater  
Bay

The most  
eastly  
point  
we deliver

## UNIQUE SERVICE

Whether you are receiving a birthday card from  
your friend in the next municipality, or one of  
the millions of magazines that publishers mail out  
each month, both are handled with the same care  
and speed.



## 1995/96: MEETING THE CHALLENGE OF CHANGE

### EMPLOYEES SET COURSE FOR CHANGE

With customer service as the key to a revitalized and financially secure future, Canada Post Corporation tapped into the creativity and experience of its most important asset — its employees. A number of initiatives were launched during the year to solicit ideas and encourage more active employee involvement in decision-making.

### TEAMWORK IS KEY

One notable initiative was the continuous improvement process, designed to promote teamwork and employee participation in addressing and resolving problems. Its goal is to improve employee satisfaction, customer satisfaction and operating efficiency. The employees involved in this initiative were provided with training in communication and problem-solving skills called "CPC Team Skills." Armed with these tools, teams generated ideas to address many local concerns. At the Ottawa Mail Processing Plant, for example, one team recommended a new layout for the dock floor, increasing the plant's flexibility during high-volume periods and improving processing by 10 per cent.

Under the Reinventing the Post initiative, employee teams from all levels were established to look at how to grow core services, identify new business opportunities and simplify processes and rate structures. This not only helped employees to better understand the competitive pressures faced by Canada Post, but resulted in over 6,000 suggestions on how to improve customer service. The suggestions were

received from employees through a dedicated 1-800 line set up in January 1995.

Recommendations ranged from personalizing customer service by providing counter personnel with name tags to a major restructuring of the way products and services are developed and marketed.

Recognizing the important link between employee satisfaction and customer service, Canada Post undertook its first annual Employee Satisfaction Survey to provide an objective measurement of improvement in employee relations. Of the 5,000 employees who responded to the survey in 1995/96, 79 per cent said they felt the Corporation has done well planning for improvement and gave high marks to the company for its customer orientation.

However, the survey also showed that much work still needs to be done to improve employee relations. For example, many employees believe that cooperation and feelings of respect between managers or supervisors and their employees need improvement. As well, employees identified that more information about training and more access to training were needed to help them be more effective in their jobs.

Managers and their employees are using this information to develop action plans that emphasize communications and training and are tied to specific improvement targets. Teams of employees are also reviewing results to pinpoint specific local



Whether it's one-on-one with a customer or working as a team in one of the 22 mail processing plants, Canada Post employees are dedicated to supporting and encouraging economic activity and providing a vital communications link between all Canadians.



**Giving  
employees  
the tools  
to meet  
customers'  
needs today  
and in the  
future**



Winnipeg employees  
(top) repair damaged  
monotainers. Another  
team redesigned  
the Ottawa Mail  
Processing Plant's  
dock floor, increasing  
flexibility during  
peak periods and  
improving processing  
by 10 per cent.



## Employee Satisfaction = Customer Satisfaction



"One of the visions  
of Canada that  
has helped keep our  
country together  
is that you can send  
parcels and letters  
by way of a universal  
postal service  
to all communities  
and regions in  
Canada at a stan-  
dard postal rate."

Grand Council of the Crees  
(Ottawa)



issues and recommend necessary action. This cooperative effort has already resulted in numerous initiatives such as "opportunity logs" in many offices where employees can register suggestions and questions and get a response; hands-on retail training for counter clerks; and basic equipment such as faxes and electronic scales and meters in some rural offices.

#### DEVELOPING A CUSTOMER-FIRST CULTURE

Among the tools to help employees make the transition to a more customer-focused culture is the Corporation's Learning Institute. Acting as a focal point for all training activities, it provides employees with the skills needed to better meet customers' expectations.

The Institute's two core programs, Service Plus and Leadership I, not only demonstrate a commitment to cultural change, but represent the largest training initiative ever offered by any company in Canada. In 1995/96, almost 23,000 people received training through Service Plus, and another 2,000 participated in the management training program, Leadership I.

The focus of Service Plus is to give employees a better understanding of the competitive pressures faced by the Corporation and what is needed to meet customers' expectations today and in the future. The Leadership I program focuses on providing managers with leadership, motivation and team-building skills. These initiatives will continue in 1996/97.

Tapping the potential and experience of employees to improve its commitment to customer service drives CPC's Career Network initiative. Through this voluntary initiative, employees are provided with a range of publications, training and education materials to help them assess their abilities, improve their skills and develop their careers.

#### ENCOURAGING EXCELLENCE

In the spirit of Canada Post's commitment to encourage excellence and recognize the vital contribution of employees to their communities, the Corporation continued to support such recognition programs as: the Golden and Silver Postmark Awards; Bravo!; the employee suggestion program; the funding of scholarships for the children of employees; and the Heritage Club for long-service and retired employees. Membership in the Heritage Club was also extended to long-service, regular part-time employees this year in recognition of their contribution to the success of the Corporation.



This past year saw a continued focus on teamwork to improve customer service.



## DELIVERING CUSTOMER SERVICE

### PARTNERING WITH CANADIAN COMMUNITIES

Recognizing that many Canadians look to their local post office as a focal point of their community, Canada Post is working to expand the services these outlets provide. For example, a pilot project was completed in 1995/96 to renovate and upgrade 11 corporate outlets in New Brunswick. As well as providing a wide range of postal services, these outlets now offer parcel wrapping, fax, photocopying, mail metering for small businesses, and envelopes, wrapping and packaging supplies.

postal issues and represent the interests of all Canadian postal service users.

During the year, the Customer Councils provided the Canada Post Mandate Review Committee with an independent, wide-ranging, grassroots view of what the majority of Canadians think about Canada Post's policies, programs and services.

### IMPROVING SERVICE THROUGH TECHNOLOGY

Recognizing that technology often paves the way to further service enhancements, Canada Post introduced voice encoding as an alternative to keyboard encoding in the Edmonton Parcel Processing Plant. Wearing a headset, coders read the postal code or city name found on each item into the computer. Using this information, the computer indicates the correct sorting tray for the parcel or bag of mail by postal code. Because there are no keys to punch, errors are dramatically reduced, employees have more freedom of movement, processing efficiency is improved, and training costs are reduced.

New printers for volume electronic mail were installed to provide improved quality, increased processing speeds and high-quality resolution including colour and double-sided printing. Volume electronic mail products include electronic lettermail and electronic admail, which allow businesses to supply Canada Post with their messages and client lists electronically. The messages are then laser printed, folded and inserted into envelopes and delivered within local service standards.

Through partnerships with other Canadian businesses, Canada Post has leveraged its network to bring new services conveniently close to the customer.

Many northern communities depend on Canada Post for vital medicine and food supplies. To this end, the Corporation is working with local businesses, native bands and hamlets to provide quality postal services. Through partnership agreements, the band, businesses or hamlets can hire their own employees. Canada Post provides fee for services, a contribution to the facility and necessary training. There are now 155 partner-operated postal outlets in our Northern Services Division, the majority of which are operated by aboriginal peoples.

Today, 93 per cent of northern communities have full postal service, while in 1989, when the Northern Services Division was created, the majority did not.

Customer surveys continue to be an important method used to seek customers' views. Another is to work closely with the Corporation's eight Postal Service Customer Councils, which, acting independently of Canada Post, monitor and review

## Serving Canadians from coast to coast to coast



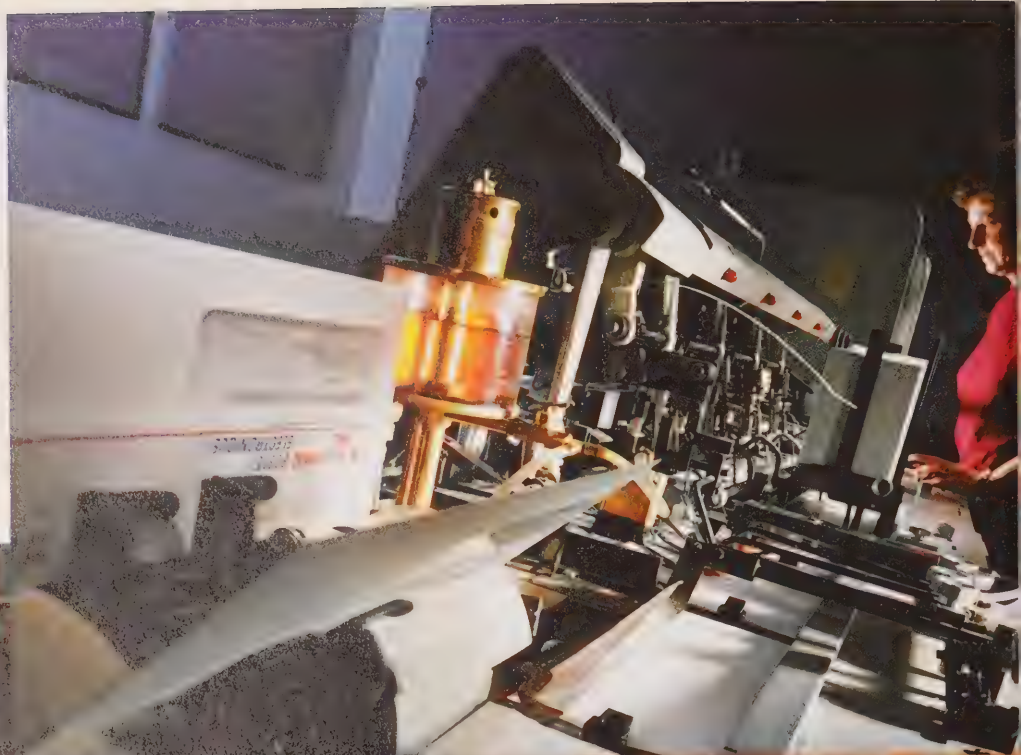
Canada Post handles 300 million parcels a year. At the Edmonton Parcel Processing Plant, voice encoding of postal codes on parcels has increased efficiency by up to 30 per cent.



**Meeting the  
needs of all  
Canadians  
with afford-  
able, reliable  
postal  
solutions**



From traditional mail  
to electronic mail,  
Canada Post offers  
a full range of prod-  
ucts and services  
to help customers  
deliver their messages  
within a neighbor-  
hood, or city, across  
Canada or around  
the world.





## THE INFORMATION AGE: BUILDING BRIDGES

### UNDERSTANDING CUSTOMER NEEDS

Knowing your customer is key to providing superior service. To this end, Canada Post developed the Data Warehouse, or Sales Enhancement Analysis System, which houses information on every transaction, from a single Priority Courier bill to monthly invoices to commercial mailers.

This simple-to-use information system provides access to customer profiles including business volumes and account status. This analysis system also allows the Corporation to project a customer's business trends, helping to identify new opportunities for marketing postal products and services.

An important federal government priority is to encourage the continued growth and vitality of Canada's publishing industry. To this end, the Department of Canadian Heritage's Publication Assistance Program was extended for three years. Under this agreement with Canada Post, eligible publications have access to special reduced rates of postage funded by the Department of Canadian Heritage.

### HELPING CANADIANS COMMUNICATE

The goal of Canada's postal system has always been to help Canadians communicate. As we approach the millennium, a new generation of communication vehicles is emerging.

During 1995/96, Canada Post launched Hybrid Data Interchange (HDI)<sup>®</sup> services, which enable businesses and governments to do business with all their trading partners electronically. For instance, while many companies want to use electronic data interchange (EDI), their customers and suppliers lack this capability, forcing companies to send and receive information in a variety of formats.

With HDI<sup>®</sup>, companies send their orders to Canada Post electronically. Canada Post forwards these via fax or mail, receives the responses, converts them to EDI format and transmits back to the originator. This assists small businesses that cannot afford to convert to electronic format and supports larger organizations as they adopt new technologies.

Agriculture and AgriFood Canada, for instance, are using HDI<sup>®</sup> services to enable them to work with electronic information only, while their clients work with paper forms.

### DOCUPOST: A COST-EFFECTIVE ALTERNATIVE

Businesses and governments provide documents and reports to their customers upon request. Maintaining inventories is costly.



Canada Post provides the bridge between regular highway and Information Highway



"Mail Makes it Work — Blueprint for Business Growth" was the theme of the three-day Postal Conference '95. More than 500 delegates from 26 countries and 1,540 trade show visitors were challenged by speakers from financial, postal and communications industries to rethink their way of doing business in the age of the Information Highway.

A new service, DocuPost, offers an alternative by storing documents electronically. People can order documents any time using 1-800 telephone numbers. Requests are retrieved from a database, and documents are distributed to callers as mail, fax, or E-mail through the Internet. This saves money by eliminating reprints of documents that need updating and storage space.

In three months the Department of Citizenship and Immigration delivered, through Canada Post, 134,000 information kits and 1.3 million pages of documents.

These services have an important feature in this electronic age: security. By ensuring the security of the message regardless of the form of communication, Canada Post has an advantage on which it will continue to capitalize.

#### MEETING THE NEEDS OF THE FUTURE TODAY

Not all customers will have the capability to send or receive messages electronically. Governments and businesses must therefore provide service in hard copy and electronic format. Canada Post makes it easier to target customers with its prototype directory of physical and electronic addresses and demographic information. This will help customers target their marketing dollar, improve the speed of messaging, and reach their audience regardless of their technological capabilities.

#### MAKING HISTORY

Canada Post uses the latest technology to promote its products and services. In February 1996 it made history when it held the world's first electronic stamp introduction on the Internet, launching its High Technology stamps.

Canada Post's home page, with over 700 pages of bilingual information, is internationally ranked among the top five per cent on the World Wide Web. Customers find postal information, rates, product offerings, and information on stamp collecting and direct marketing.

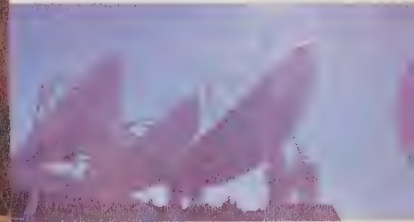
#### SELLING TECHNOLOGY TO THE WORLD

Canada Post Systems Management Limited sells postal systems and management expertise around the world. Launched five years ago, it has managed more than 70 projects in 28 countries, including a track and trace system in Argentina and South Africa, mechanization projects in Chile and Taiwan, international mail systems in Ireland, corporate strategic development in Slovakia, and retail franchising in Brazil.





**Providing  
Canadians  
with univer-  
sal access  
to electronic  
messaging**



"Canada Post is uniquely qualified to ensure the privacy and security of messages sent electronically."

Georges C. Clermont



## Contributing to our communities



During the fiscal year, 74 different stamps were issued. In October, for Stamp Month, Canada Post introduced a popular set of stamps that featured Canadian comic book heroes.

## PEOPLE HELPING PEOPLE

### MAKING A DIFFERENCE

As a truly national employer, Canada Post has strong roots in every Canadian community. Supporting these communities by sponsoring and participating in many local and national events to promote Canadian arts, culture, sports and other expressions of national interest continued to be an important commitment during 1995/96.

Canada Post works with national, provincial and local organizations in support of literacy because it believes that limited literacy skills prevent Canadians from reaching their true potential and also pose a threat to Canada's continued prosperity.

Support included major corporate programs, such as the annual Governor General's Flight for Freedom Awards, which recognize excellence in literacy activities among corporations, organizations and individuals across Canada. The Corporation is working with educators to ensure young people have the literacy skills needed to take an active role in the global communications marketplace of tomorrow. Sponsorship activities included poster distribution to 12,500 elementary schools to promote "Get Writing: A National Contest for the Next Generation of Writers," and mailing a book by Ben Wicks called *Born to Read* to 1.6 million Canadian children.

Canada Post Summer Reading Festivals were also presented in 15 cities across Canada. The free shows attracted over 20,000 children aged four to 12 years in 1995/96.



From honouring employees like Elizabeth Fuoco of Vancouver, B.C., for her extraordinary sales achievements to recognizing contributions to literacy, Canada Post applauds employee excellence and community involvement.

## IN BUSINESS TO SERVE

### HELPING TO BUILD STRONG COMMUNITIES

Last Christmas, 13,400 employees helped Santa respond to over one million letters from children in Canada and around the world in the popular Santa Letter-Writing program. Employees also dedicated 2,939 hours to Revenue Canada's volunteer income tax program. This program, now in its 21st year, helps people who cannot complete their own returns because of age, infirmity, language or other difficulties.

The Heritage Club marked a milestone in its seven-year history with members volunteering over a million dollars worth of community service in 1995/96. This represented a contribution of over 73,000 hours to many causes, including more than 30,000 hours to literacy initiatives.

To ensure that all Canadians have access to corporate facilities, Canada Post established focus groups to comment on accessibility. Based on their recommendations, and in consultation with the Canadian Human Rights Commission, Canada Post is improving accessibility through awareness training for counter personnel and by retrofitting postal outlets.

Accessibility is an important part of service. Canada Post's employees are "In Business to Serve" all customers anywhere in Canada.

*Every day thousands of businesses and individual Canadians write and call Canada Post Corporation looking for information from postal code lookup to assistance in developing a target marketing promotional campaign. Regardless of your needs or where you live or work, there is a Canada Post employee waiting to assist you. Canada Post Corporation: "In Business to Serve."*



### SALES OFFICES

Halifax, N.S.  
Quebec, Que.  
Montreal, Que.  
Ottawa, Ont.  
Toronto, Ont.  
London, Ont.  
Winnipeg, Man.  
Saskatoon, Sask.  
Edmonton, Alta.  
Calgary, Alta.  
Vancouver, B.C.

### NORTHERN SERVICES

**Area offices:**  
Ottawa:  
1-800-668-3841  
Thunder Bay:  
1-807-622-6157  
Winnipeg:  
1-204-987-5547  
Yellowknife:  
1-403-873-3859  
Whitehorse:  
1-403-668-3379

### BUSINESS CENTRES

Calgary: 1-403-974-2500  
London: 1-519-685-4900

### NATIONAL PHILATELIC CENTRE

1-800-565-4362

### GENERAL INQUIRIES

In Toronto, for service in English call: 416-979-8822

English: 1-800-267-1177  
French: 1-800-267-1155  
Hearing impaired  
Teletyping: 1-800-267-2797

For advance purchase orders, general product or delivery status information, please call one of the following telephone numbers:

**Priority Courier:**  
1-800-661-3434

**Trace Mail:**  
for service in English:  
1-800-267-6070  
for service in French:  
1-800-267-6060

**XPRESSPOST:**  
1-800-565-5880

### INTERNET

**World Wide Web site:**  
<http://www.mailposte.ca>  
**E-mail:**  
[service@mailposte.ca](mailto:service@mailposte.ca)

## BOARD OF DIRECTORS

as of March 30, 1996

■▲◆ **Honourable André Ouellet, P.C., Q.C.**  
*Ottawa, Ontario*  
Chairman of the Board of Directors  
Canada Post Corporation

◆◆◆ **Georges C. Clermont, Q.C.**  
*Ottawa, Ontario*  
President and  
Chief Executive Officer  
Canada Post Corporation

▲ **Vivian G. Albo**  
*Winnipeg, Manitoba*  
Manager, Group Marketing  
Great-West Life Assurance

◆◆ **Julia E. Foster**  
*Toronto, Ontario*  
President  
Olympic Trust of Canada

■▲ **Kay M. LeMessurier**  
*St. John's, Newfoundland*  
President  
Atlantic Business Campuses Inc.

◆ **Robert Murray McClelland**  
*North York, Ontario*  
President and Publisher  
Cameron's Publications

◆ **Glen G. McDougall**  
*Sydney, Nova Scotia*  
Managing Partner  
Sampson McDougall  
Barristers & Solicitors

■◆ **Gérald Préfontaine, F.C.A.**  
*Ottawa, Ontario*

■◆ **Hélène Lorrain Tardif**  
*Sainte-Julie, Quebec*

■◆ **Paul-A. Tremblay, Eng.**  
*Cap-Rouge, Quebec*  
President of Operations and  
Chairman of the Board  
Groupe TS Inc.

■ Member of the Executive Committee

▲ Member of the Audit Committee

◆ Member of the Compensation Committee

◆ Member of the Human Resources Committee

## OFFICERS OF THE CORPORATION

as of March 30, 1996

**Honourable**  
**André Ouellet, P.C., Q.C.**  
Chairman of the  
Board of Directors

**Georges C. Clermont, Q.C.**  
President and  
Chief Executive Officer

**Stewart Bacon**  
National Vice-President ✓  
Sales

**Léo Blanchette**  
Senior Vice-President  
Operations ✓

**Ian A. Bourne**  
Senior Vice-President and  
Chief Financial Officer ✓

**Gilles Farley**  
Vice-President and  
Chief Information Officer ✓

**C. Anne Joynt**  
Senior Vice-President  
Marketing and  
Product Management ✓

**Henry J. Klassen**  
Vice-President  
Administration

**Elisabeth C. Kriegler**  
President  
Canada Post Systems  
Management Limited

**Philippe Lemay**  
Senior Vice-President  
Electronic  
Products and Services

**Peter Melanson**  
Vice-President  
Electronic Services

**Don G. Swanson**  
Vice-President  
Marketing ✓

**André Villeneuve**  
Vice-President  
Human Resources ✓

**(Vacant)**  
Vice-President  
(Eastern Area)

**Peter T. McInenly, Q.C.**  
Vice-President  
(Western Area)

**Gerry P. Roy**  
Vice-President  
(Central Area)

**Robert Y. Labelle ✓**  
Corporate Secretary and  
Secretary of the Board

**C. Dereck L. Millar**  
Corporate Treasurer



## FINANCIAL PERFORMANCE

22	Our Financial Performance
24	Consolidated Statement of Income and Retained Earnings
25	Consolidated Statement of Cash Flows
26	Consolidated Balance Sheet
27	Notes to Consolidated Financial Statements
33	Management's Responsibility for Financial Reporting
34	Auditors' Report
35	Five-Year Review

## OUR FINANCIAL PERFORMANCE

Canada Post Corporation recorded consolidated net income of \$28 million compared to the plan of \$26 million for the year ending March 30, 1996. This represents a turnaround of \$97 million over the prior year's loss of \$69 million. Postal rates increased over the previous year. There were also cost increases due to increased volumes, the increasing size of the delivery network and the impact of previously negotiated collective agreements.

Income from operations was \$70 million compared with a plan of \$71 million, a \$101 million improvement over 1994/95. Revenues were \$206 million higher than 1994/95 while the cost of operations was higher by only \$105 million. There were tight controls particularly on overhead costs as well as the realization of positive results related to the 1993/94 restructuring provision and cost reduction efforts such as the recently initiated contracts for property management services.

Cash and short-term investments improved by \$54 million at year-end due to the improvement in net income, improved working capital management and tight controls on capital investments which

emphasized investments offering the highest financial payback.

### REVENUE FROM OPERATIONS

Revenue from consolidated operations increased to \$4,949 million over the prior year result of \$4,743 million.

Communications services revenue increased by \$69 million (3.1 per cent) over 1994/95, with an increase in volume of 123 million pieces (2.7 per cent) primarily in the non-incentive category. Compared to 1994/95, on a per diem basis, revenues and volumes increased by 1.1 per cent and 0.7 per cent, respectively. The growth in annual revenue was due to volume increases and postal rate increases for both the basic lettermail rate and commercial products within this category.

Revenue from addressed and unaddressed admail increased \$33 million (5.4 per cent) over the prior year, while volumes increased by 46 million pieces (0.7 per cent). Revenue and volume increases were primarily in addressed admail. Compared to 1994/95, on a per diem basis, revenues increased by 3.4 per cent and volumes decreased by 1.2 per cent.

Publications mail revenue increased \$1 million (0.6 per cent) while volumes decreased 7 million (1.6 per cent). Compared to 1994/95, on a per diem basis, revenues and volumes decreased by 1.4 per cent and 3.6 per cent respectively. The reduction in volumes reflects the continuing overall decline in the industry in Canada.

Increased revenues of \$103 million (7.5 per cent) for goods distribution services and volumes of 28 million pieces (10.3 per cent) over the previous year are largely due to an increase in parcel volumes and also an increase in the average revenue per piece for parcel products. Compared to 1994/95, on a per diem basis, revenues and volumes for goods distribution services increased by 5.3 per cent and 8.1 per cent, respectively.

Other revenue remained constant at \$373 million over the previous year. Compared to 1994/95, on a per diem basis, revenues decreased by 2.0 per cent. Decreased revenues from foreign postal administrations were offset by increases in revenue from commercial services.

## OUR FINANCIAL PERFORMANCE

### COST OF OPERATIONS

Cost of consolidated operations was \$4,879 million, compared with \$4,774 million in the prior year.

Operating costs were less than plan by \$78 million. Restructuring of property management services, decreases in indirect overhead costs and international transportation expenses contributed to the favourable variance to plan.

Labour costs increased over the prior year due to increases in the number of employees, an increase in the number of paid days in the fiscal year and contractual increases. The number of employees increased by 902 to 63,478 due to the impact of increased points of delivery and implementing a half-hour paid lunch for delivery personnel. The Corporation's efforts to dramatically reduce administrative and management positions resulted in a total of 794 employees participating in early retirement and termination incentives.

The contract with the Public Service Alliance of Canada expires in fiscal 1996/97, whereas

the contracts with the Canadian Union of Postal Workers and the Association of Postal Officials of Canada expire in fiscal year 1997/98. The contract with the Canadian Postmasters and Assistants Association expires in fiscal 1998/99.

Collection and delivery costs continue to be the single largest component of CPC's operating costs and represent mostly fixed costs of the daily coverage of the network of points of access and delivery.

### OTHER INCOME AND EXPENSE

Interest expense was favourable to plan by \$1 million due to the effective management of cash flow throughout the year to minimize short-term borrowing needs.

Compared to last year, a less favourable opening cash position and financing charges resulted in higher interest expense of \$4 million.

### PROVISION FOR INCOME TAXES

Taxes payable for the year were on plan and essentially unchanged from last year at \$4 million.

### CAPITAL INVESTMENT

Capital asset acquisitions of \$82 million were down \$50 million from prior year and were significantly below planned levels. Reduced spending reflects management initiatives to focus efforts more intently on those core investments offering the highest financial payback and increased use of operating leases.

Capital investment in the processing and distribution network included initiatives to install new lettermail equipment, to rationalize the current plant network, to increase volumes of mail handled in containers rather than in bags and to provide community mail boxes, kiosks and postal boxes in support of ongoing growth in network points of delivery.

Capital investment in real property was limited to necessary improvements required to consolidate delivery facilities, to improve accessibility and to maintain existing buildings and related assets.



## CONSOLIDATED STATEMENT OF INCOME AND RETAINED EARNINGS

Years ended (in thousands of dollars)	March 30 1996	March 25 1995
<b>Revenue from operations</b>	<b>\$4,949,388</b>	<b>\$4,743,377</b>
<b>Cost of operations</b>	<b>4,878,972</b>	<b>4,774,666</b>
<b>Income (loss) from operations</b>	<b>70,416</b>	<b>(31,289)</b>
<b>Other income (expense)</b>		
Investment and other income	4,091	4,595
Amortization of goodwill	(7,267)	(6,874)
Interest (note 7)	(35,082)	(30,887)
	<b>(38,258)</b>	<b>(33,166)</b>
Income (loss) before income taxes	32,158	(64,455)
Provision for income taxes (note 9)	3,977	4,400
<b>Net income (loss)</b>	<b>28,181</b>	<b>(68,855)</b>
Deficit, beginning of year	(357,138)	(288,283)
<b>Deficit, end of year</b>	<b>\$ (328,957)</b>	<b>\$ (357,138)</b>

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*

## CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOWS

Years ended (in thousands of dollars)	March 30 1996	March 25 1995
<b>Cash provided by (used in)</b>		
<b>Operating activities</b>		
Net income (loss)	\$ 28,181	\$ (68,855)
Items not requiring cash:		
Amortization of capital assets	167,273	158,064
Amortization of other assets	15,701	23,845
(Gain) loss on disposal of capital assets	(174)	268
Accrued termination and post-retirement benefits	66,641	56,536
	277,622	169,858
Termination and post-retirement benefit payments	(24,265)	(25,758)
Change in non-cash working capital:		
Decrease (increase) in accounts receivable	29,988	(1,868)
Decrease in accounts payable and accrued liabilities	(47,138)	(130)
Decrease in salaries and benefits	(44,743)	(2,132)
Decrease in other non-cash working capital	(1,082)	(13,950)
	190,382	126,020
<b>Financing activities</b>		
Decrease in long-term debt	(23,110)	—
<b>Investing activities</b>		
Acquisition of capital assets	(81,719)	(131,645)
Proceeds on disposal of capital assets	5,550	22,397
Decrease (increase) in long-term investments	204	(14,134)
Increase in segregated cash and investments	(37,465)	(28,525)
	(113,430)	(151,907)
<b>Increase (decrease) in cash and short-term investments</b>	53,842	(25,887)
<b>Cash and short-term investments at beginning of year</b>	4,930	30,817
<b>Cash and short-term investments at end of year</b>	\$ 58,772	\$ 4,930

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*

## CONSOLIDATED BALANCE SHEET

(in thousands of dollars)	March 30 1996	March 25 1995
<b>ASSETS</b>		
<b>Current assets</b>		
Cash and short-term investments	\$ 58,772	\$ 4,930
Accounts receivable	250,707	280,695
Prepaid expenses	65,982	69,677
	<b>375,461</b>	<b>355,302</b>
<b>Segregated cash and investments</b> (note 4)	<b>253,284</b>	<b>215,819</b>
<b>Capital assets</b> (note 5)	<b>1,702,170</b>	<b>1,793,100</b>
<b>Other assets</b> (note 6)	<b>184,464</b>	<b>200,369</b>
	<b>\$2,515,379</b>	<b>\$2,564,590</b>

## LIABILITIES AND EQUITY OF CANADA

<b>Current liabilities</b>		
Accounts payable and accrued liabilities	\$ 323,611	\$ 370,749
Salaries and benefits	261,396	306,139
Deferred revenues	169,693	172,552
Outstanding money orders	37,744	39,662
	<b>792,444</b>	<b>889,102</b>
<b>Long-term debt</b> (note 7)	<b>255,884</b>	<b>278,994</b>
<b>Termination and post-retirement benefits</b>	<b>440,836</b>	<b>398,460</b>
<b>Equity of Canada</b> (note 8)	<b>1,026,215</b>	<b>998,034</b>
	<b>\$2,515,379</b>	<b>\$2,564,590</b>

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*

Approved on behalf of the Board:



Chairman of the Board of Directors



Chairman of the Audit Committee



## NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

(March 30, 1996)

### 1. INCORPORATION

The Corporation was established by the Canada Post Corporation Act to operate a postal service on a self-sustaining financial basis while providing a standard of service that will meet the needs of the people of Canada. The Corporation is a Crown corporation included in Part II of Schedule III to the Financial Administration Act and is an agent of Her Majesty.

### 2. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

These consolidated financial statements have been prepared in accordance with generally accepted accounting principles. A summary of the significant accounting policies of the Corporation follows:

#### (a) Consolidation

The consolidated financial statements of the Corporation include the accounts of Canada Post Corporation and its wholly owned subsidiaries, Canada Post Systems Management Limited, CINA Holdings B.V. and Canada Post Holdings Limited (which has a controlling interest in PCL Courier Holdings Inc.).

Goodwill arising on the acquisition of subsidiaries is amortized on a straight-line basis over 20 years.

#### (b) Fiscal year-end

The Corporation's fiscal year ends on the last Saturday in March in order to better align reporting to its operations. The fiscal year ended March 30, 1996 included 53 weeks. The fiscal year ended March 25, 1995 included 52 weeks.

#### (c) Capital assets and amortization

Land, buildings and equipment transferred from the Government of Canada on incorporation were recorded at their fair value at that date, determined as follows:

Land	• market value based on existing use
Buildings	• amortized replacement cost
Plant equipment, vehicles, sales counter and office furniture and equipment, and other equipment	• amortized replacement cost or original cost less estimated amortization

The market value of land and the amortized replacement cost of buildings transferred by the Government of Canada were determined by independent appraisals.

Acquisitions subsequent to incorporation are recorded at cost.

The Corporation has an agreement with both the National Archives of Canada and the Canadian Museum of Civilization to operate, administer and maintain a Canadian Postal Archives and a National Postal Museum, respectively, containing philatelic material, postal artifacts, a postal library and exhibits that trace the history of the mail and other memorabilia. These collections, exhibits and books of undetermined value are not for resale and are recorded at a nominal cost.

Amortization is provided on a straight-line basis over the estimated useful lives of the following assets:

Buildings	30 and 40 years
Leasehold improvements	Initial fixed lease term plus period of first renewal option
Plant equipment	3 to 30 years
Vehicles (other than passenger and light-duty commercial)	6 to 10 years
Sales counter and office furniture and equipment	3 to 20 years
Other equipment	5 to 15 years

Amortization is provided on a diminishing balance basis at an annual rate of 30 per cent for all passenger and light-duty commercial vehicles.

**(d) Revenue recognition**

Amounts received for which services have not been rendered prior to the end of the year are deferred.

**(e) Termination and post-retirement benefits**

Employees are entitled to specified termination benefits, calculated at salary levels at the time of termination, as provided under collective agreements or conditions of employment. The present value of the projected costs of termination benefits, as determined by actuarial valuation, is recorded in the accounts as a long-term liability. Such benefits accruing to employees, as well as gains and losses arising from actuarial valuation, are included in current operations.

In addition, the Corporation provides certain health care benefits to eligible retirees. Current service costs have been determined by actuarial valuation and included in current operations. Past service costs have also been determined by actuarial valuation and are being amortized over the expected average remaining service life of the employee population.

**(f) Pension plan**

Employees of the Corporation are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. Under present legislation, contributions made by the Corporation to the Plan are limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current service. These contributions, which amounted to \$100,610,000 (1995 – \$90,047,000), are included in current operations. The Corporation is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies or indexation payments under the Public Service Superannuation Act.

**(g) Income taxes**

The Corporation follows the deferral method of income tax allocation.

### 3. RESTRUCTURING COSTS

In 1993/94, the Corporation established a non-recurring restructuring charge relating to a multi-year program of network changes to rationalize and consolidate facilities and organization. The remaining provision as at March 30, 1996 is \$23,000,000 (1995 – \$80,000,000).

### 4. SEGREGATED CASH AND INVESTMENTS

The Corporation has segregated certain cash and investments, recorded at cost, for the purpose only of managing cash flows relating to the employee termination benefits liability.

### 5. CAPITAL ASSETS

(in thousands of dollars)	1996		1995	
	Cost	Accumulated amortization	Net	Net
Land	\$ 288,545	\$ —	\$ 288,545	\$ 290,294
Buildings	1,179,193	588,179	591,014	618,551
Leasehold improvements	120,519	47,352	73,167	71,650
Plant equipment	772,039	402,499	369,540	403,469
Vehicles	91,744	88,661	3,083	8,253
Sales counter and office furniture and equipment	292,378	184,026	108,352	129,403
Other equipment	435,965	167,497	268,468	271,479
Collection of postal memorabilia	1	—	1	1
	<b>\$ 3,180,384</b>	<b>\$1,478,214</b>	<b>\$1,702,170</b>	<b>\$1,793,100</b>

### 6. OTHER ASSETS

(in thousands of dollars)	1996	1995
Goodwill, net of accumulated amortization	\$123,529	\$130,796
Investment in G.D. Net B.V., at cost	32,638	32,638
Other	28,297	36,935
	<b>\$184,464</b>	<b>\$200,369</b>



## 7. LONG-TERM DEBT

(in thousands of dollars)	1996	1995
10 year loan from the Government of Canada due April 1998, interest at 9.705%.	\$ 80,000	\$ 80,000
Non-redeemable bonds maturing March 2016, interest at 10.35%.	55,000	55,000
US\$105,000 10 year Senior Notes issued by Purolator Courier Limited due March 2004.	142,800	142,800
Under a refinancing agreement reached with the lenders May 3, 1996, the following terms and conditions apply:		
US\$55,000 of the Senior Notes carry interest at 9.33% until February 28, 1997 and at 9.83% thereafter, with principal payments due over the term. US\$50,000 of the Senior Notes carry interest at 10.08%, with principal payments due in equal instalments over the last five years of the term. The Notes are secured by substantially all of the assets of Purolator Courier Limited without recourse to Canada Post Corporation. Under the indenture, Purolator Courier Limited is subject to certain financial and other covenants throughout the term of the debt.		
Concurrently, Purolator Courier Limited entered into currency swaps covering all principal and interest payments and, as a result, the principal balance has been effectively converted to CAN\$142,800 at 11.6%.		
Subordinate notes issued by PCL Courier Holdings Inc. due October 1998, interest at 12.5%.	1,194	1,194
	278,994	278,994
Less amount due within one year	23,110	—
	<b>\$255,884</b>	<b>\$278,994</b>

Interest expense on long-term debt was \$28,568,000 (1995 – \$28,029,000).

The annual amounts of principal payments to meet long-term debt obligations are as follows:

1997	\$ 23,110
1998	4,080
1999	85,274
2000	16,321
2001	27,202
2002 and thereafter	123,007
	<b>\$278,994</b>

## 8. EQUITY OF CANADA

(in thousands of dollars)	1996	1995
Contributed capital	\$1,355,172	\$1,355,172
Deficit	(328,957)	(357,138)
Equity of Canada	\$1,026,215	\$ 998,034

The Canada Post Corporation Act provides for the establishment of a share capital structure. The Corporation is authorized to issue shares to the Government of Canada based on the net asset value of the Corporation on the date of the first issue of shares, as determined by the Board of Directors, with the approval of the Treasury Board.

## 9. INCOME TAXES

On March 27, 1994, Canada Post Corporation became a prescribed Crown corporation for tax purposes and as such is subject to federal income taxation under the Income Tax Act.

The tax basis of Canada Post Corporation's assets was established at an amount that exceeded the recorded carrying value. The future benefit related to this excess has not been recorded in the consolidated financial statements but will be realized as additional tax deductions over a period of years.

The income tax provision includes the Large Corporations Tax.

Consolidated tax loss carry-forwards in the amount of \$440,000,000 are available to reduce future income taxes and will expire by the year 2003. The benefit of these tax loss carry-forwards and net unclaimed tax deductions have not been recognized in the Corporation's consolidated financial statements.

## 10. CONTINGENCIES

(a) Two complaints have been filed with the Canadian Human Rights Commission alleging discrimination by the Corporation concerning work of equal value. The Corporation is presenting its evidence before the Tribunal with respect to one complaint and the Commission has not begun its investigation of the second. The outcome of these complaints is not currently determinable. Settlement, if any, arising from resolution of these matters, will be recovered in future postal rates (as determined in accordance with the Canada Post Corporation Act) and/or from the Government of Canada.

(b) The Corporation is involved in various claims and litigation in the normal course of business for which provisions have been made to the extent determinable.

(c) Employees are permitted to accumulate unused sick leave. However, such leave entitlements do not vest and can be used only in the event of illness. The amount of accumulated sick leave entitlements which will become payable in future years cannot reasonably be determined. Payments of sick leave benefits are included in current operations.

### **11. COMMITMENTS**

The Corporation's future minimum payments with respect to computing and communications utility services as well as facilities and other operating leases with terms in excess of one year, are as follows:

(in thousands of dollars)

1997	\$ 202,355
1998	181,496
1999	171,830
2000	152,688
2001	123,716
2002 and thereafter	299,880
	<b>\$1,131,965</b>

### **12. RELATED-PARTY TRANSACTIONS**

The Corporation had the following transactions with related parties in addition to those disclosed elsewhere in these consolidated financial statements.

#### **(a) Payments on behalf of postal users**

Where Government policy requires the Corporation to provide services at rates less than costs to the publications industry, and for Government free mail, literature for the blind and Northern air stage services, the Government of Canada compensates the Corporation for foregone postage revenue from those sources. Revenues amounting to \$96,946,000 (1995 – \$96,818,000) are included in revenue from operations.

#### **(b) Real property**

The Corporation has incurred net operating costs of \$51,337,000 (1995 – \$115,110,000) in respect of real property agreements with Public Works and Government Services Canada.

#### **(c) Subsidiaries**

Transactions with subsidiaries are made at prices and terms comparable to those given to other customers and suppliers.

#### **(d) Other**

The Corporation has other transactions with the Government of Canada, its agencies and other Crown corporations in the normal course of business.

As a result of all of the above transactions, the amounts due from and to these parties are \$23,329,000 (1995 – \$18,194,000) and \$42,541,000 (1995 – \$93,288,000) respectively.

### **13. COMPARATIVE FIGURES**

Comparative figures have been reclassified to conform with the current year's presentation.



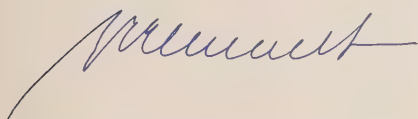
## MANAGEMENT'S RESPONSIBILITY FOR FINANCIAL REPORTING

Management and the Board of Directors are responsible for the consolidated financial statements and all other information presented in this Annual Report in accordance with the Financial Administration Act and regulations. The consolidated financial statements have been prepared by management in accordance with generally accepted accounting principles and, where appropriate, include amounts based on management's best estimates and judgements. Financial information presented elsewhere in this Annual Report is consistent with that in the financial statements.

In support of its responsibilities, management maintains financial and management control and information systems and management practices which are of high quality, consistent with reasonable cost. These systems and practices are designed to provide reasonable assurance that relevant and reliable financial information is produced and the assets are safeguarded and controlled in accordance with the Financial Administration Act and regulations, as well as the Canada Post Corporation Act and by-laws of the Corporation. Internal audits are conducted to assess management systems and practices, and reports are issued to the Management Executive Committee and the Audit Committee of the Board.

The Board of Directors ensures that management fulfills its responsibilities for financial reporting and internal control principally through the Audit Committee, which is composed of five directors, none of whom is an employee of the Corporation. The Audit Committee meets regularly to oversee the internal audit activities of the Corporation, and at least annually to review the consolidated financial statements and the external auditors' report thereon and recommend them to the Board of Directors for approval.

Each year, the Governor in Council appoints the Corporation's external auditors. Deloitte & Touche were appointed for the current fiscal year. They audit the consolidated financial statements and report to the Audit Committee as well as the Minister responsible for Canada Post Corporation.



*President and Chief Executive Officer*



*Senior Vice-President and  
Chief Financial Officer*

*May 3, 1996*

## AUDITORS' REPORT

To the Minister responsible for Canada Post Corporation:

We have audited the consolidated balance sheet of Canada Post Corporation as at March 30, 1996, and the consolidated statements of income and retained earnings and cash flows for the year then ended (pages 24 to 32). These financial statements are the responsibility of the Corporation's management. Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audit.

We conducted our audit in accordance with generally accepted auditing standards. Those standards require that we plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In our opinion, these consolidated financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at March 30, 1996, and the results of its operations and the changes in its financial position for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles. As required by the Financial Administration Act, we report that, in our opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in our opinion, the transactions of the Corporation and of its wholly owned subsidiaries that have come to our notice during our audit of the consolidated financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the Financial Administration Act and regulations, the Canada Post Corporation Act and the by-laws of the Corporation and its wholly owned subsidiaries.

The consolidated financial statements for the year ended March 25, 1995, were reported on by another firm of chartered accountants.

*Deloitte & Touche*

Ottawa, Canada  
May 3, 1996

Chartered Accountants

## FIVE-YEAR REVIEW

(in millions of dollars)

1995/96 1994/95 1993/94\* 1992/93 1991/92

### OPERATIONS

<b>Revenue from operations</b>	<b>4,949</b>	4,743	4,115	3,909	3,804
<b>Cost of operations</b>	<b>4,879</b>	4,774	4,087	3,827	3,905
<b>Income (loss) from operations</b>	<b>70</b>	(31)	28	82	(101)
Per cent of revenue from operations	<b>1.4%</b>	(0.7)%	0.7%	2.1%	(2.7)%
<b>Other income (expense)</b>	<b>(38)</b>	(34)	(298)	(56)	(27)
Income (loss) before income taxes	<b>32</b>	(65)	(270)	26	(128)
Provision for income taxes	<b>4</b>	4	—	—	—
<b>Net income (loss)</b>	<b>28</b>	(69)	(270)	26	(128)
Return on equity	<b>2.8%</b>	—	—	1.9%	—

### BALANCE SHEET

<b>Assets</b>					
Current	<b>375</b>	355	373	291	299
Capital	<b>1,702</b>	1,793	1,842	1,884	1,877
Other	<b>438</b>	417	398	319	286
	<b>2,515</b>	2,565	2,613	2,494	2,462
<b>Liabilities and equity of Canada</b>					
Current	<b>792</b>	889	899	686	682
Long-term debt	<b>256</b>	279	279	135	135
Termination and post-retirement benefits	<b>441</b>	399	368	336	333
Equity of Canada	<b>1,026</b>	998	1,067	1,337	1,312
	<b>2,515</b>	2,565	2,613	2,494	2,462

### CAPITAL ASSET ACQUISITIONS

Land and buildings	<b>26</b>	32	120	38	12
Operating equipment	<b>44</b>	72	113	104	61
Office and other equipment	<b>12</b>	28	39	38	22
	<b>82</b>	132	272	180	95

\* 1993/94 figures include the results of Purolator Courier Limited from the effective date on which the Corporation acquired a controlling interest.



## FIVE-YEAR REVIEW

	1995/96	1994/95	1993/94	1992/93	1991/92
<b>OPERATING DIMENSIONS</b>					
<b>Revenue from operations by market segment</b> <i>(in millions of dollars)</i>					
Communications market	2,286	2,217	2,151	2,130	2,077
Advertising market					
Addressed	392	363	343	341	312
Unaddressed	250	246	227	211	204
Publications	163	162	190	225	252
	805	771	760	777	768
Physical distribution market	1,485	1,382	871*	694	673
Other revenue	373	373	333	308	286
Revenue from operations	4,949	4,743	4,115*	3,909	3,804
Per cent increase	4.3%	15.3%	5.3%	2.8%	1.7%
<b>Volume by market segment</b> <i>(in millions of pieces)</i>					
Communications market	4,733	4,610	4,515	4,486	4,498
Advertising market					
Addressed	1,464	1,431	1,321	1,286	1,210
Unaddressed	4,844	4,831	4,413	3,967	3,556
Publications	422	429	451	491	519
	6,730	6,691	6,185	5,744	5,285
Physical distribution market	300	272	210*	180	175
Total volume	11,763	11,573	10,910*	10,410	9,958
Per cent increase	1.6%	6.1%	4.8%	4.5%	3.1%
<b>Employment</b>					
Millions of hours paid	125.6	124.7	118.2*	118.4	121.6
Per cent increase (decrease)	0.7%	5.5%	(0.2)%	(2.6)%	(4.9)%
Full-time employees	50,881	50,240	49,913*	44,683	46,666
Part-time employees	12,597	12,336	12,965*	10,731	10,574
Total employees	63,478	62,576	62,878*	55,414	57,240
<b>MAIL NETWORK</b>					
Retail points of access	18,547	18,567	18,738	18,645	18,228
Per cent increase (decrease)	(0.1)%	(0.9)%	0.5%	2.3%	5.8%
Points of delivery (thousands)	12,468	12,344	12,162	11,930	11,693
Per cent increase	1.0%	1.5%	1.9%	2.0%	2.1%
Pick-up points (thousands)	900	884	870	856	838
Per cent increase	1.8%	1.6%	1.6%	2.1%	7.0%

\* 1993/94 figures include the results of Purolator Courier Limited from the effective date on which the Corporation acquired a controlling interest.

## ASPECTS DE L'EXPLOITATION

	1995-96	1994-95	1993-94	1992-93	1991-92
<b>Produits d'exploitation par secteur de marché</b> (en millions de dollars)	2 286	2 217	2 151	2 130	2 077
Marché des communications					
Avec adresse	392	363	343	341	312
Sans adresse	250	246	227	211	204
Publications	163	162	190	225	252
<b>Marché de la distribution physique</b>	805	771	760	777	768
Autres produits	1 485	1 382	871*	694	673
Produits d'exploitation	4 949	4 743	4 115*	3 909	3 804
Pourcentage d'augmentation	4,3 %	15,3 %	5,3 %	2,8 %	1,7 %

### Volume par secteur de marché (en millions d'envois)

Marché des communications	4 733	4 610	4 515	4 486	4 498
Marché de la publicité	1 464	1 431	1 321	1 286	1 210
Avec adresse	4 844	4 831	4 413	3 967	3 556
Sans adresse	422	429	451	491	519
Publications	6 730	6 691	6 185	5 744	5 285
Marché de la distribution physique	300	272	210*	180	175
Volume total	11 763	11 573	10 910*	10 410	9 958
Pourcentage d'augmentation	1,6 %	6,1 %	4,8 %	4,5 %	3,1 %

### Main-d'œuvre

Millions d'heures rémunérées	125,6	124,7	118,2*	118,4	121,6
Pourcentage d'augmentation (de diminution)	0,7 %	5,5 %	(0,2) %	(2,6) %	(4,9) %
Employés à temps plein	50 881	50 240	49 913*	44 683	46 666
Employés à temps partiel	12 597	12 336	12 965*	10 731	10 574
Total des employés	63,478	62 576	62 878*	55 414	57 240

## RÉSEAU DU COURRIER

Points d'accès de vente au détail	18 547	18 567	18 738	18 645	18 228
Pourcentage d'augmentation (de diminution)	(0,1) %	(0,9) %	0,5 %	2,3 %	5,8 %
Points de remise (en milliers)	12 468	12 344	12 162	11 930	11 693
Pourcentage d'augmentation	1,0 %	1,5 %	1,9 %	2,0 %	2,1 %
Points de ramassage (en milliers)	900	884	870	856	838
Pourcentage d'augmentation	1,8 %	1,6 %	1,6 %	2,1 %	7,0 %

\* Les chiffres de 1993-1994 incluent les résultats de Courrier Purulator Liée depuis la date d'acquisition d'une participation majoritaire par la Société.

# RÉTROSPECTIVE DE CINQ ANS

(en millions de dollars) 1995-96 1994-95 1993-94\* 1992-93 1991-92

## EXPLOITATION

<b>Produits d'exploitation</b>	4 949	4 743	4 115	3 909	3 804
<b>Coûts d'exploitation</b>	4 879	4 774	4 087	3 827	3 905
<b>Bénéfice (perte) d'exploitation</b>	70	(31)	28	82	(101)
Pourcentage des produits d'exploitation	1,4 %	(0,7) %	0,7 %	2,1 %	(2,7) %
<b>Autres produits (charges)</b>	(38)	(34)	(298)	(56)	(27)
Bénéfice (perte) avant impôts sur le revenu	32	(65)	(270)	26	(128)
Provision pour impôts sur le revenu	4	4	—	—	—
<b>Bénéfice net (perte nette)</b>	28	(69)	(270)	26	(128)
Rendement de l'avoir	2,8 %	—	—	1,9 %	—

## BILAN

<b>Actif</b>					
À court terme	375	355	373	291	299
Immobilisations	1 702	1 793	1 842	1 884	1 877
Autres	438	417	398	319	286
<b>Passif et avoir du Canada</b>	2 515	2 565	2 613	2 494	2 462
À court terme	792	889	899	686	682
Dettes à long terme	256	279	279	135	135
Indemnités de cessation d'emploi et prestations aux retraités	441	399	368	336	333
Avoir du Canada	1 026	998	1 067	1 337	1 312
	2 515	2 565	2 613	2 494	2 462

## ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS

Terrains et bâtiments	26	32	120	38	12
Équipement d'exploitation	44	72	113	104	61
Matériel de bureau et autres	12	28	39	38	22
	82	132	272	180	95

\* Les chiffres de 1993-1994 incluent les résultats de Courrier Purolator Ltee depuis la date d'acquisition d'une participation majoritaire par la Société.



Au ministre responsable de la Société canadienne des postes

Nous avons vérifié le bilan consolidé de la Société canadienne des postes au 30 mars 1996 et les états consolidés des résultats et des bénéfices non répartis et de l'évolution des mouvements de trésorerie de l'exercice terminé à cette date (pages 24 à 32). La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Société. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À notre avis, ces états financiers consolidés présentent fidèlement, à tous égards importants, la situation financière de la Société au 30 mars 1996 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus. Conformément aux exigences de la Loi sur la gestion des finances publiques, nous déclarons qu'à notre avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à notre avis, les opérations de la Société et de ses filiales en propriété exclusive dont nous avons eu connaissance au cours de notre vérification des états financiers consolidés ont été effectuées, à tous égards importants, conformément à la partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques et ses règlements, à la Loi sur la Société canadienne des postes et aux règlements administratifs de la Société et de ses filiales en propriété exclusive. La vérification des états financiers consolidés de l'exercice terminé le 25 mars 1995 a été effectuée par un autre cabinet d'experts-comptables.

*Deloitte + Touche*

*Comptables agréés*

Ottawa, Canada  
le 3 mai 1996

## RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION POUR LA PRÉSENTATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

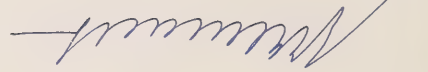
La direction et le conseil d'administration sont responsables des états financiers consolidés ainsi que de tout autre renseignement présenté dans ce rapport annuel conformément à la Loi sur la gestion des finances publiques et ses règlements. Les états financiers consolidés ont été dressés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus et comprennent, lorsqu'il y a lieu, des montants faisant appel au jugement et aux meilleures estimations de la direction. L'information financière présentée ailleurs dans ce rapport annuel est conforme à celle incluse dans les états financiers.

Pour accomplir ses responsabilités, la direction maintient des contrôles financiers et des contrôles de gestion, ainsi que des systèmes d'information et méthodes de gestion qui allient qualité et coûts raisonnables. Ces systèmes et méthodes visent à fournir un degré raisonnable de certitude quant à la pertinence et à la fiabilité de l'information financière ainsi qu'à la sauvegarde et au contrôle de ses biens en conformité avec la Loi sur la gestion des finances publiques et ses règlements, la Loi sur la Société canadienne des postes et les règlements administratifs de la Société. Des vérifications internes sont effectuées pour évaluer ces systèmes et méthodes de gestion, et des rapports sont soumis au comité exécutif de la direction et au comité de vérification du conseil.

Le conseil d'administration s'assure que les cadres s'acquittent de leurs responsabilités à l'égard de l'information financière et du contrôle interne principalement par l'intermédiaire du comité de vérification composé de cinq membres dont aucun n'est à l'emploi de la Société. Le comité de vérification se réunit régulièrement afin de passer en revue les activités de vérification interne de la Société. En outre, il se réunit au moins une fois l'an pour examiner les états financiers consolidés et le rapport des vérificateurs externes et recommande ceux-ci au conseil d'administration pour approbation.

Chaque année, les vérificateurs externes sont nommés par le gouverneur en conseil. Deloitte & Touche ont été nommés pour l'exercice courant. Ils vérifient les états financiers consolidés et soumettent leur rapport au comité de vérification ainsi qu'au ministre responsable de la Société canadienne des postes.

*Le président-directeur général,*



*Le premier vice-président  
et directeur des finances,*



le 3 mai 1996

**11. ENGAGEMENTS**

Les paiements minimums futurs que la Société devra verser aux termes d'ententes de services de télécommunications et de traitement des données ainsi que d'autres contrats de location-exploitation de plus d'un an sont les suivants :

(en milliers de dollars)	
1997	202 355 \$
1998	181 496
1999	171 830
2000	152 688
2001	123 716
2002 et après	299 880
<hr/>	
	1 131 965 \$

**12. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTES**

La Société a conclu les opérations suivantes avec ses apparentées en plus de celles présentées ailleurs dans les présents états financiers consolidés.

**(a) Paiements pour usagers des postes**

Dans les cas où la politique du gouvernement oblige la Société à fournir des services à des tarifs inférieurs aux coûts, notamment à l'industrie de l'édition, pour les envois postaux gratuits du gouvernement, la littérature pour les aveugles et le service de transport aux communautés du Grand Nord, le gouvernement du Canada compense la Société pour le manque à gagner de ces sources. Des revenus totalisant 96 946 000 \$ (96 818 000 \$ en 1995) sont inclus dans les produits d'exploitation.

**(b) Biens immobiliers**

La Société a engagé des frais d'exploitation nets de 51 337 000 \$ (115 110 000 \$ en 1995) à l'égard d'ententes avec le ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada visant des biens immobiliers.

**(c) Filiales**

Les opérations conclues entre la Société et ses filiales sont effectuées à des prix et conditions comparables à ceux des opérations conclues avec ses autres clients et fournisseurs.

**(d) Autres**

La Société effectue d'autres opérations avec le gouvernement du Canada, ses organismes et d'autres sociétés d'État durant le cours normal de ses affaires.

À la suite de toutes les opérations ci-dessus, les montants débiteurs et créditeurs avec ces apparentées sont respectivement de 23 329 000 \$ (18 194 000 \$ en 1995) et 42 541 000 \$ (93 288 000 \$ en 1995).

**13. CHIFFRES COMPARATIFS**

Les chiffres comparatifs de l'exercice précédent ont été reclassés afin d'être conformes à la présentation de l'exercice écoulé.



## 8. AVOIR DU CANADA

(en milliers de dollars)		1996	1995
Capital d'apport	1 355 172 \$	(328 957)	(357 138)
Déficit			
Avoir du Canada	1 026 215 \$	998 034 \$	

La Loi sur la Société canadienne des postes permet l'établissement d'une structure de capital composé de capital-actions. La Société est autorisée à émettre des actions au gouvernement du Canada en fonction de la valeur nette de l'actif de la Société à la date de la première émission des actions, tel qu'il est déterminé par le conseil d'administration, et suivant l'approbation du Conseil du trésor.

## 9. IMPÔTS SUR LE REVENU

La Société canadienne des postes est devenue une société d'État prévue par règlement à des fins d'impôts et, en tant que telle, est soumise à l'impôt sur le revenu fédéral en vertu de la loi de l'impôt sur le revenu depuis le 27 mars 1994.

La valeur attribuée pour fins fiscales aux éléments d'actif de la Société canadienne des postes a été établie à un montant supérieur à leur valeur comptable. L'avantage futur relatif à cet excédent n'a pas été comptabilisé dans les états financiers consolidés mais sera réalisé sur un nombre d'exercices ultérieurs à titre de déductions fiscales additionnelles.

La provision pour impôts sur le revenu inclut l'impôt des grandes corporations. Des reports de pertes fiscales consolidées au montant de 440 000 000 \$ sont disponibles pour réduire les impôts sur le revenu futurs et expireront d'ici l'an 2003. L'avantage lié à ces reports de pertes fiscales ainsi que des déductions fiscales non réclamées n'ont pas été comptabilisés dans les états financiers consolidés de la Société.

## 10. PASSIF ÉVENTUEL

(a) Deux plaintes ont été déposées auprès de la Commission canadienne des droits de la personne alléguant qu'il y a eu discrimination en matière de travail à valeur égale. La Société en est à présenter ses arguments au tribunal pour l'une des plaintes et la Commission n'a pas encore procédé à l'enquête de l'autre. On ne peut à ce moment déterminer l'issue des enquêtes relatives à ces deux plaintes. Les frais éventuels reliés à ces plaintes, advenant qu'elles soient justifiées, seront récupérés à même les tarifs postaux futurs (conformément à la Loi sur la Société canadienne des postes) et/ou du gouvernement du Canada.

(b) La Société est partie dans différentes réclamations ou actions en justice survenues dans le cours normal de ses affaires et pour lesquelles, dans la mesure déterminable, ces états financiers incluent une provision.

(c) Les employés peuvent accumuler des congés de maladie. Toutefois, ces congés ne constituent pas des droits acquis mais plutôt des réserves en cas de maladie future. Les frais éventuels reliés aux congés de maladie accumulés auxquels les employés auront droit ne peuvent être déterminés de façon précise. Les congés de maladie sont imputés aux charges d'exploitation au fur et à mesure qu'ils sont payés.

7. DETTE À LONG TERME

(en milliers de dollars)		
1995	1996	
Prêt de 10 ans du gouvernement du Canada	80 000 \$	80 000 \$
exigible en avril 1998, intérêt à 9,705 %.		
Obligations non remboursables par anticipation	55 000	55 000
venant à échéance en mars 2016, intérêt à 10,35 %.		
Effets prioritaires de 10 ans de 105 000 \$ US	142 800	142 800
émis par Courrier Purulator Ltée, exigibles		
en mars 2004.		
Selon une nouvelle entente de refinancement en date du		
3 mai 1996, les termes et conditions suivants s'appliquent :		
55 000 \$ US des effets prioritaires portent intérêt à 9,83 %		
jusqu'au 28 février 1997 et à 9,83 % par la suite. Les rem-		
boursements de capital sont payables au cours des années		
du terme. 50 000 \$ US des effets prioritaires portent intérêt		
à 10,08 %. Les remboursements de capital sont payables par		
versements égaux au cours des cinq dernières années du terme.		
Courrier Purulator Ltée a donné à ses créanciers la presque		
totalité de ses éléments d'actif en guise de cautionnement, ces		
créanciers n'ayant aucun recours contre la Société canadienne		
des postes. Courrier Purulator Ltée est sujette, en fonction du		
contrat synallagmatique, à certaines restrictions financières et		
autres durant le terme de la dette.		
Simultanément, Courrier Purulator Ltée a conclu des opérations		
de troc portant sur des devises étrangères couvrant la		
totalité du solde du capital et des paiements d'intérêts,		
ce qui a eu pour résultat effectif de convertir le solde du		
capital en 142 800 \$ CAN, à 11,6 %.		
Effets subordonnés émis par PCL Courier Holdings Inc.	1 194	1 194
exigibles en octobre 1998, intérêt à 12,5 %.		
Tranche échéant à moins d'un an	278 994	278 994
	23 110	—
	255 884 \$	278 994 \$
Le montant des intérêts sur la dette à long terme a été de 28 568 000 \$ (28 029 000 \$ en 1995).		
Les montants des versements annuels en capital requis afin de s'acquitter des obligations de la		
dette à long terme sont les suivants :		
1997	23 110 \$	
1998	4 080	
1999	85 274	
2000	16 321	
2001	27 202	
2002 et après	123 007	
	278 994 \$	

(en milliers de dollars)			
1996	1995		
123 529 \$	130 796 \$	Achalandage, net de l'amortissement cumulé	
32 638	32 638	Placement dans G.D. Net B.V., au coût	
28 297	36 935	Autres	
184 464 \$	200 369 \$		

#### 6. AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIF

(en milliers de dollars)			
1996	1995		
288 545 \$	290 294 \$	Terrains	
1 179 193	618 551	Bâtiments	
120 519	71 650	Améliorations locatives	
772 039	403 469	Équipement	
91 744	8 253	Véhicules	
88 661	3 083	Mobilier et matériel de bureau	
184 026	129 403	et des comptoirs de vente	
435 965	271 479	Petit matériel	
1	1	Collection du patrimoine postal	
3 180 384 \$	1 793 100 \$		
1 478 214 \$	1 702 170 \$		
—	1		

#### 5. IMMOBILISATIONS

La Société a établi au cours de l'exercice terminé en 1994 un programme de restructuration, impliquant des changements au niveau des réseaux dans le but de rationaliser et de consolider ses équipements et son organisation, dont les coûts non récurrents s'échelonnent sur plusieurs années. Le solde de la provision au 30 mars 1996 est de 23 000 000 \$ (80 000 000 \$ en 1995).

#### 4. ENCAISSE ET PLACEMENTS RÉSERVÉS

La Société a mis à part un montant d'encaisse et de placements, comptabilisés au coût, uniquement afin de gérer les mouvements de trésorerie reliés à la dette pour les indemnités de cessation d'emploi.

#### 3. COÛTS DE RESTRUCTURATION



L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilisation estimative des éléments d'actif suivants :

Bâtiments	30 et 40 ans
Améliorations locatives	terme fixe initial du bail plus la première option de renouvellement
Équipement	de 3 à 30 ans
Véhicules (autres que les véhicules pour passagers et les véhicules utilitaires à service réduit)	de 6 à 10 ans
Mobilier et matériel de bureau et des comptoirs de vente	de 3 à 20 ans
Petit matériel	de 5 à 15 ans

L'amortissement est calculé selon la méthode de l'amortissement dégressif au taux annuel de 30 pour cent pour tous les véhicules pour passagers et les véhicules utilitaires à service réduit.

**(d) Comptabilisation des revenus**

Les montants reçus et pour lesquels les services afférents n'ont pas encore été rendus à la fin de l'exercice sont reportés.

**(e) Indemnités de cessation d'emploi et prestations aux retraités**

Les employés ont droit à des indemnités précises reliées à la cessation d'emploi, calculées selon les salaires en vigueur à la date de cessation, conformément aux conventions collectives ou aux conditions d'emploi. La valeur actuelle des coûts prévus des indemnités de cessation d'emploi non payées, déterminée par évaluation actuarielle, est inscrite comme une dette à long terme aux états financiers. Les indemnités de cessation d'emploi cumulées des employés ainsi que les gains et les pertes résultant d'évaluation actuarielle sont imputés à l'exploitation courante.

La Société fournit de plus certains avantages en matière de soins de santé aux retraités admissibles. Les coûts des services courants sont déterminés par évaluation actuarielle et sont imputés à l'exploitation courante. Les coûts des services passés sont également déterminés par évaluation actuarielle et sont amortis sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active de la population des employés.

**(f) Régime de retraite**

Les employés de la Société participent au Régime de pension de retraite de la Fonction publique que le gouvernement du Canada administre. Les cotisations de la Société au régime se limitent, d'après les lois actuelles, à un montant égal au montant des cotisations versées par les employés au titre des services courants. Ces cotisations, qui s'élevaient à 100 610 000 \$ (90 047 000 \$ en 1995), sont imputées à l'exploitation courante. D'après les lois actuelles, la Société n'est pas tenue de verser une cotisation au titre des insuffisances actuarielles ou de l'indexation des prestations en vertu de la Loi sur la pension de la Fonction publique.

**(g) Impôts sur le revenu**

La Société applique la méthode du report d'impôt fixe.

(30 mars 1996)

## 1. CONSTITUTION

La Société a été constituée en vertu de la Loi sur la Société canadienne des postes pour exploiter un service postal qui s'autofinance tout en offrant un service dont les normes répondent aux besoins de la population du Canada. Il s'agit d'une société d'État comprise à la Partie II de l'annexe III de la Loi sur la gestion des finances publiques et elle est mandatarie de Sa Majesté.

## 2. PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

Les présents états financiers ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus. Les principales conventions comptables suivies par la Société se résument comme suit :

### (a) Consolidation

Les états financiers consolidés de la Société regroupent les comptes de la Société canadienne des postes et de ses filiales en propriété exclusive, Postes Canada Gestion de systèmes limitée, CINA Holdings B.V. et Société de portefeuille Postes Canada Limitée (qui détiennent une participation majoritaire dans PCL Courier Holdings Inc.).

L'achalandage résultant de l'acquisition des filiales est amorti selon la méthode linéaire sur une période de 20 ans.

### (b) Exercice financier

L'exercice de la Société se termine le dernier samedi du mois de mars. La Société aligne ainsi sa façon de rendre compte avec son exploitation, laquelle est gérée sur une base hebdomadaire. L'exercice terminé le 30 mars 1996 représente les résultats de 53 semaines tandis que l'exercice terminé le 25 mars 1995 représente les résultats de 52 semaines.

### (c) Immobilisations et amortissement

Les terrains, les bâtiments et le matériel qui ont été transférés du gouvernement du Canada à la Société lors de sa constitution ont été comptabilisés à leur juste valeur à cette date, établie de la façon suivante :

Terrains	● à la valeur marchande fondée sur leur utilisation
Bâtiments	● au coût de remplacement non amorti
Équipement, véhicules, mobilier et matériel de bureau et des comptoirs	● au coût de remplacement non amorti ou au coût d'origine moins l'amortissement estimé

La valeur marchande des terrains et le coût de remplacement non amorti des bâtiments transférés du gouvernement du Canada ont été déterminés par une évaluation indépendante. Les acquisitions effectuées après la constitution sont comptabilisées au coût. La Société a une entente avec les Archives nationales du Canada et le Musée canadien des civilisations pour l'exploitation, l'administration et le maintien des archives des postes du Canada et du Musée national des postes respectivement, à savoir du matériel philatélique, des objets de collection, une bibliothèque postale, des expositions qui relatent l'origine du service postal ainsi que d'autres objets du patrimoine. Ces collections, expositions et livres, d'une valeur indéterminée, ne sont pas destinés à la vente et une valeur symbolique leur a été attribuée dans les états financiers consolidés.

# BILAN CONSOLIDÉ

(en milliers de dollars)

30 mars 1996  
25 mars 1995

## ACTIF

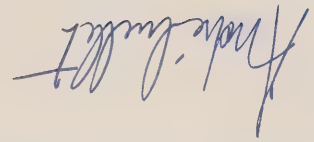
Actif à court terme	
Encaisse et placements à court terme	58 772 \$
Débiteurs	250 707
Charges payées d'avance	65 982
<b>375 461</b>	<b>355 302</b>
Encaisse et placements réservés (note 4)	
Immobilisations (note 5)	1 702 170
Autres éléments d'actif (note 6)	184 464
<b>1 886 634</b>	<b>1 793 100</b>
Autres éléments d'actif (note 6)	
	200 369
<b>2 515 379 \$</b>	<b>2 564 590 \$</b>

## PASSIF ET AVOIR DU CANADA

Passif à court terme	
Créditeurs et charges à payer	323 611 \$
Salaires et avantages sociaux	261 396
Produits reportés	169 693
Mandats de poste en circulation	37 744
<b>792 444</b>	<b>889 102</b>
Dettes à long terme (note 7)	
Indemnités de cessation d'emploi et prestations aux retraités	255 884
<b>278 994</b>	<b>278 994</b>
Avoir du Canada (note 8)	
	440 836
	1 026 215
<b>1 467 051</b>	<b>998 034</b>
<b>2 515 379 \$</b>	<b>2 564 590 \$</b>

Les notes ci-jointes font partie intégrante de ces états financiers.

Approuvé au nom du conseil d'administration :  
le président du conseil d'administration,



la présidente du comité de vérification,





# ÉTAT CONSOLIDÉ DE L'ÉVOLUTION DES MOUVEMENTS DE TRÉSORERIE

Exercice terminé le	30 mars	25 mars
(en milliers de dollars)	1996	1995

## Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités suivantes

<b>Activités d'exploitation</b>	28 181 \$	(68 855) \$
Bénéfice net (perte nette)		
Éléments ne nécessitant pas de sorties de fonds :		
Amortissement des immobilisations	167 273	158 064
Amortissement des autres éléments d'actif	15 701	23 845
(Gain) perte lors de l'aliénation d'immobilisations	(174)	268
Indemnités de cessation d'emploi et prestations aux retraités courues	66 641	56 536
277 622		169 858
Paiements d'indemnités de cessation d'emploi et de prestations aux retraités	(24 265)	(25 758)
Variation des éléments hors caisse du fonds de roulement :		
Diminution (augmentation) des débiteurs	29 988	(1 868)
Diminution des créditeurs et charges à payer	(47 138)	(130)
Diminution des salaires et avantages sociaux	(44 743)	(2 132)
Diminution de la variation des autres éléments hors caisse du fonds de roulement	(1 082)	(13 950)
190 382		126 020

<b>Activités de financement</b>	(23 110)	—
Diminution de la dette à long terme		

<b>Activités d'investissement</b>	(81 719)	(131 645)
Acquisition d'immobilisations		
Produit de l'aliénation d'immobilisations	5 550	22 397
Diminution (augmentation) des placements à long terme	204	(14 134)
Augmentation de l'encaisse et des placements réservés	(37 465)	(28 525)
(113 430)		(151 907)

<b>Augmentation (diminution) de l'encaisse et des placements à court terme</b>	53 842	(25 887)
--	--------	----------

<b>Encaisse et placements à court terme au début de l'exercice</b>	4 930	30 817
--	-------	--------

<b>Encaisse et placements à court terme à la fin de l'exercice</b>	58 772 \$	4 930 \$
--	-----------	----------

Les notes ci-jointes font partie intégrante de ces états financiers.

# ÉTAT CONSOLIDÉ DES RÉSULTATS ET DES BÉNÉFICES NON RÉPARTIS

Exercice terminé le  
(en milliers de dollars)

30 mars 1996	25 mars 1995
-----------------	-----------------

<b>Produits d'exploitation</b>	4 949 388 \$	4 743 377 \$
<b>Coûts d'exploitation</b>	4 878 972	4 774 666
<b>Bénéfice (perte) d'exploitation</b>	70 416	(31 289)

<b>Autres produits (charges)</b>	4 091	4 595
Investissement et autres produits	(7 267)	(6 874)
Amortissement de l'achalandage	(35 082)	(30 887)
Intérêts (note 7)	(38 258)	(33 166)

Bénéfice (perte) avant impôts sur le revenu	32 158	(64 455)
Provision pour impôts sur le revenu (note 9)	3 977	4 400
<b>Bénéfice net (perte nette)</b>	28 181	(68 855)
Déficit au début de l'exercice	(357 138)	(288 283)
<b>Déficit à la fin de l'exercice</b>	(328 957) \$	(357 138) \$

Les notes ci-jointes font partie intégrante de ces états financiers.

du revenu des administrations postales d'autres pays a été comprise par l'augmentation du revenu des services commerciaux.

#### COÛTS D'EXPLOITATION

Les coûts d'exploitation consolidés ont été de 4 879 millions de dollars, comparativement à 4 774 millions pour l'exercice précédent.

Les coûts d'exploitation ont été inférieurs au plan de 78 millions de dollars. La restructuration des services de gestion immobilière de même que les diminutions des frais généraux et des coûts du transport international ont contribué à cet écart positif.

Les coûts de main-d'œuvre ont augmenté par rapport à l'exercice précédent en raison du nombre plus élevé d'employés, du nombre plus élevé de jours payés durant l'exercice et d'augmentations liées à des contrats de travail. Le nombre d'employés a augmenté de 902 pour atteindre 63 478 en raison de l'augmentation des points de livraison et de l'instauration d'une pause-repas payée d'une demi-heure pour le personnel de livraison. Les efforts de la Société visant à réduire radicalement le nombre d'emplois liés à la gestion et à l'administration ont fait en sorte que 794 employés ont profité de mesures favorisant la préretraite ou la cessation de contrat de travail.

L'entente avec l'Alliance de la fonction publique du

Canada viendra à échéance au cours de l'exercice 1996-1997, alors que les ententes avec le Syndicat des postes et l'Association des officiers des postes du Canada viendront à échéance au cours de l'exercice 1997-1998. L'entente avec l'Association des maîtres de poste et adjoints viendra à échéance au cours de l'exercice 1998-1999.

Les coûts de la levée et de la distribution du courrier consistent toujours la plus grande part des coûts d'exploitation de la Société. Ils correspondent principalement aux frais fixes liés à l'exploitation sur une base quotidienne du réseau de levée et de distribution.

AUTRES PRODUITS ET CHARGES Les frais d'intérêt ont été inférieurs au plan de 1 million de dollars en raison d'une gestion efficace des flux de trésorerie tout au cours de l'exercice visant à minimiser les besoins d'emprunts à court terme.

Comparativement à l'exercice précédent, une situation de l'encaisse moins favorable en début d'exercice et des frais de financement ont entraîné une augmentation des frais d'intérêt de 4 millions de dollars.

PROVISION POUR IMPÔTS SUR LE REVENU Les impôts sur le revenu exigibles pour l'exercice ont été conformes au plan et sont

#### IMMOBILISATIONS

demeurés à peu près inchangés à 4 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent.

Les dépenses en immobilisations se sont élevées à 82 millions de dollars, une diminution de 50 millions par rapport à l'exercice précédent, et une baisse considérable par rapport au plan. La réduction des dépenses en immobilisations reflète les initiatives de la direction visant à concentrer les efforts sur les investissements présentant le meilleur potentiel de récupération et le recours plus fréquent au crédit-bail.

Les dépenses en immobilisations liées au traitement du courrier et au réseau de distribution comprenaient des initiatives visant à installer de nouveaux équipements pour la Poste-lettre, à rationaliser le réseau d'établissements, à augmenter le volume de courrier traité dans des centres, et à fournir des boîtes postales communautaires, des kiosques et des cases postales pour soutenir la croissance du nombre de points de livraison.

Les dépenses d'immobilisations liées aux immeubles ont été restreintes aux aménagements nécessaires au regroupement des installations de distribution, à l'amélioration de l'accessibilité et à l'entretien des bâtiments existants et des éléments d'actif connexes.



La Société canadienne des postes a enregistré un bénéfice net de 28 millions de dollars pour l'exercice terminé le 30 mars 1996, comparativement à un bénéfice net planifié de 26 millions. Ceci représente un renversement de 97 millions de dollars en regard de la perte de 69 millions de l'exercice précédent. Les tarifs postaux ont augmenté au cours de l'exercice. De plus, le volume d'affaires plus important, la croissance du réseau de distribution et les conventions collectives conclues précédemment ont entraîné une augmentation des coûts.

Le bénéfice d'exploitation a été de 70 millions de dollars, comparativement à un bénéfice planifié de 71 millions, ce qui représente une amélioration de 101 millions par rapport à 1994-1995. Les produits ont été supérieurs de 206 millions de dollars à ceux de l'exercice précédent, alors que les coûts d'exploitation ont été supérieurs de 105 millions seulement. Des contrôles plus serrés ont été établis, en particulier en ce qui concerne les frais généraux, et les effets positifs des initiatives de restauration et de réduction des coûts entreprises en 1993-1994 se sont fait sentir, par exemple en ce qui concerne des contrats signés récemment et ayant trait à des services de gestion immobilière.

L'encaisse et les placements à court terme ont augmenté de 54 millions de dollars à la fin de l'exercice en raison de l'amélioration du bénéfice net, d'une

ration du bénéfice net, d'une meilleure gestion du fonds de roulement et de contrôles serrés visant les dépenses en immobilisations, lesquelles ont porté sur des investissements offrant les meilleurs taux de récupération.

#### PRODUITS D'EXPLOITATION

Le revenu d'exploitation consolidé a augmenté à 4 949 millions de dollars par rapport aux 4 743 millions de l'exercice précédent.

Le revenu des services de communications a augmenté de 69 millions de dollars (3,1 pour cent) par rapport à 1994-1995,

et les volumes ont augmenté de 123 millions d'objets (2,7 pour cent), principalement dans la catégorie des services non accompagnés d'inclits. Comparativement à 1994-1995, sur une base

quotidienne les revenus et les volumes ont augmenté de 1,1 pour cent et 0,7 pour cent, respectivement. La croissance

du revenu est due principalement aux volumes plus élevés et à l'augmentation des tarifs postaux tant pour le tarif d'affranchissement de base que pour les produits commerciaux de cette catégorie.

Le revenu de la Média poste avec adresse et sans adresse a augmenté de 33 millions de dollars (5,4 pour cent) par rapport à l'exercice précédent, alors que les volumes ont augmenté de 46 millions d'objets (0,7 pour cent). Les augmentations de revenu et de volume sont dues principalement à l'augmentation des tarifs postaux et à l'augmentation des volumes plus élevés et à l'augmentation des tarifs postaux tant pour le tarif d'affranchissement de base que pour les produits commerciaux de cette catégorie.

En ce qui concerne la Poste-publications, le revenu a augmenté de 1 million de dollars (0,6 pour cent) et les volumes ont diminué de 7 millions d'objets (1,6 pour cent). Comparativement à 1994-1995, sur une base quotidienne les revenus et les volumes ont diminué de 1,4 pour cent et 3,6 pour cent, respectivement. La diminution des volumes reflète la baisse générale de ce secteur au Canada.

Les augmentations de 103 millions de dollars (7,5 pour cent) du revenu des services de distribution de marchandises et de 28 millions d'objets (10,3 pour cent) de ces volumes sont dues en grande partie à une augmentation des volumes de colis de même qu'à une augmentation du revenu moyen par colis. Comparativement à 1994-1995, sur une base quotidienne le revenu et les volumes des services de distribution de marchandises ont augmenté de 5,3 pour cent et 8,1 pour cent, respectivement.

Les autres revenus sont demeurés à 373 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent. Comparativement à 1994-1995, sur une base quotidienne le revenu a diminué de 2,0 pour cent. La diminution

22	Nos résultats financiers
24	État consolidé des résultats et des bénéfices non répartis
25	État consolidé de l'évolution des mouvements de trésorerie
26	Bilan consolidé
27	Notes afférentes aux états financiers consolidés
33	Responsabilité de la direction pour la présentation de l'information financière
34	Rapport des vérificateurs
35	Rétrospective de cinq ans

# CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 30 mars 1996

Au 30 mars 1996

## DIRIGEANTS DE LA SOCIÉTÉ

### ▲▲▲ L'honorable André Ouellet, c.p., c.r.

*Ottawa (Ontario)*  
Président du conseil d'administration  
Société canadienne des postes

### ■◆ Georges C. Clermont, c.r.

*Ottawa (Ontario)*  
Président-directeur général  
Société canadienne des postes  
Vivian G. Albo  
*Winnipeg (Manitoba)*  
Directrice, Marketing Collective  
Great-West Life Assurance

### ■ Julia E. Foster

*Toronto (Ontario)*  
Présidente  
Trust Olympique du Canada

### ■ Kay M. LeMessurier

*St. John's (Terre-Neuve)*  
Présidente  
Atlantic Business Campus Inc.

### ◆ Robert Murray McClelland

*North York (Ontario)*  
Président et éditeur  
Cameron's Publications

### ◆ Glen G. McDougall

*Sydney (Nouvelle-Écosse)*  
Directeur associé  
Sampson McDougall  
Avocats et notaires

### ▲◆ Gérard Préfontaine, F.C.A.

*Ottawa (Ontario)*

### ■ Hélène Lorrain Tardif

*Sainte-Julie (Québec)*  
Paul-A. Tremblay, ing.

*Cap-Rouge (Québec)*  
Président des opérations et  
président du conseil d'administration  
Groupe TS Inc.

### ■ Membre du Comité exécutif

- ▲ Membre du Comité de vérification
- Membre du Comité de rémunération
- ◆ Membre du Comité des ressources humaines

### L'honorable

André Ouellet, c.p., c.r.  
Président du conseil  
d'administration

### Georges C. Clermont, c.r.

Président-directeur général

### Stewart Bacon

Vice-président national  
Ventes

### Léo Blanchette

Prémier vice-président  
Opérations

### Ian A. Bourne

Prémier vice-président et  
directeur des finances

### Gilles Farley

Vice-président et directeur  
des systèmes d'information

### C. Anne Joynt

Première vice-présidente  
Marketing et gestion  
des produits

### Henry J. Klassen

Vice-président  
Administration

### Elisabeth C. Kriegler

Présidente  
Postes Canada Gestion  
de systèmes limitée

### Philippe Lemay

Premier vice-président  
Produits et services  
électroniques

### ▲ Paul-A. Tremblay, ing.

*Cap-Rouge (Québec)*  
Président des opérations et  
président du conseil d'administration  
Groupe TS Inc.

### ■ Hélène Lorrain Tardif

*Sainte-Julie (Québec)*

### ▲◆ Gérard Préfontaine, F.C.A.

*Ottawa (Ontario)*

Sampson McDougall  
Avocats et notaires

### ◆ Glen G. McDougall

*Sydney (Nouvelle-Écosse)*  
Directeur associé  
Sampson McDougall  
Avocats et notaires

### ◆ Robert Murray McClelland

*North York (Ontario)*  
Président et éditeur  
Cameron's Publications

### ■ Kay M. LeMessurier

*St. John's (Terre-Neuve)*  
Présidente  
Atlantic Business Campus Inc.

### ■ Julia E. Foster

*Toronto (Ontario)*  
Présidente  
Trust Olympique du Canada

### ■ Kay M. LeMessurier

*St. John's (Terre-Neuve)*  
Présidente  
Atlantic Business Campus Inc.

### ▲ Vivian G. Albo

*Winnipeg (Manitoba)*  
Directrice, Marketing Collective  
Great-West Life Assurance

### ■◆ Georges C. Clermont, c.r.

*Ottawa (Ontario)*  
Président du conseil d'administration  
Société canadienne des postes

### ■▲▲ L'honorable André Ouellet, c.p., c.r.

Au 30 mars 1996

Au 30 mars 1996

## DIRIGEANTS DE LA SOCIÉTÉ

### Peter Melanson

Vice-président  
Services électroniques

### Don G. Swanson

Vice-président  
Marketing

### André Villeneuve

Vice-président  
Ressources humaines

### (vacant)

Vice-président  
(Secteur est)

### Peter T. McInelly, c.r.

Vice-président  
(Secteur ouest)

### Gerry P. Roy

Vice-président  
(Secteur centre)

### Robert Y. Labelle

Secrétaire de la Société  
et secrétaire du  
conseil d'administration

### C. Dereck L. Millar

Trésorier de la Société



EN AFFAIRES POUR VOUS SERVIR

Chaque jour, des milliers d'entreprises et de Canadiens appellent ou écrivent à la Société canadienne des postes, à la recherche d'un code postal ou de conseils pour mettre au point leur campagne de marketing bien ciblée. Peu importe vos besoins ou l'endroit où vous habitez, travaillez, il y a un employé de la Société canadienne des postes prêt à vous aider. La Société canadienne des postes : En affaires pour vous servir.



BUREAUX DE VENTES

Halifax (N.-É.)  
Québec (Qc)  
Montréal (Qc)  
Ottawa (Ont.)  
Toronto (Ont.)  
London (Ont.)  
Winnipeg (Man.)  
Saskatoon (Sask.)  
Edmonton (Alb.)  
Calgary (Alb.)  
Vancouver (C.-B.)

RÉGIONS DU NORD

Bureaux régionaux :

Ottawa :  
1 800 668-3841  
Thunder Bay :  
1 807 622-6157  
Winnipeg :  
1 204 987-5547  
Yellowknife :  
1 403 873-3859  
Whitehorse :  
1 403 668-3379

CENTRES D'AFFAIRES

Calgary : 1 403 974-2500  
London : 1 519 683-4900

CENTRE NATIONAL DE PHILATÉLIE

1 800 565-4362

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

À Montréal, pour un service en français : 514 344-8822

Français : 1 800 267-1155  
Anglais : 1 800 267-1177

Appareils de relais  
pour malentendants :  
1 800 267-2797

Messageries prioritaires :

Pour obtenir des bons de commande ou de l'information sur les produits ou le suivi d'un envoi, veuillez utiliser les numéros de téléphone suivants :

Courrier repérable : pour un service en français : 1 800 267-6060  
pour un service en anglais : 1 800 267-6070

Xpresspost : 1 800 565-5880

INTERNET

Site Web :  
http://www.mailposte.ca  
Courrier électronique :  
service@mailposte.ca

20 000 enfants ont attiré plus de spectacles gratuits

L'an dernier, dans le cadre du Programme de lettres au Père Noël, quelque 13 400 employés ont aidé le Père Noël à répondre à plus de un million de lettres d'enfants du Canada et du monde entier. Nos employés ont aussi consacré 2 939 heures au Programme d'aide en matière d'impôt de Revenu Canada. Ce programme, qui en est à sa vingt-et-unième année, a pour but d'aider les gens étant incapables de remplir leur déclaration de revenus, que ce soit en raison de leur âge, d'un handicap, de la langue ou d'une autre difficulté.

Le Club Héritage a franchi une étape importante en 1995-1996. Pour la septième année du Club, les membres ont accompli pour plus de un million de dollars de travail communautaire, ce qui représente plus de 73 000 heures de bénévolat effectuées au bénéfice d'un éventail de causes, incluant plus de 30 000 heures consacrées à des activités d'alphabétisation.

La Société canadienne des postes veut s'assurer que toute la population a accès à ses installations. À cette fin, on a mis sur pied des groupes témoins pour faire l'examen et l'évaluation d'un programme d'accessibilité. À partir de leurs recommandations, et en consultation avec la Commission canadienne des droits de la personne, la Société canadienne des postes joint le geste à la parole pour améliorer l'accessibilité et sensibiliser le personnel des comptoirs postaux.

L'accessibilité est un composant important du service. Les employés de la Société canadienne des postes sont en affaires pour servir tous les clients, d'un bout à l'autre du pays.

## Contribuer à nos collectivités



Au cours de l'exercice, 74 timbres différents ont été émis. En octobre, le Mois de la philatélie, la Société canadienne des postes a procédé au lancement d'un jeu de timbres représentant des héros canadiens d'albums de bandes dessinées.

## UN ESPRIT D'ENTRAIDE

### UNE AIDE QUI COMPTE

La Société canadienne des postes est bien implantée dans chacune des collectivités au Canada. Son soutien à ces collectivités s'est exprimé encore une fois en 1995-1996 par la commande de nombreux événements à caractère artistique, culturel et sportif, à l'échelle locale et nationale, afin de promouvoir les talents canadiens.

Parce qu'elle croit que des capacités de lecture limitées peuvent empêcher les Canadiens de réaliser leur plein potentiel et qu'elles représentent également un frein à la prospérité du Canada, la Société canadienne des postes collabore activement avec nombre d'organismes, de portée nationale, provinciale ou locale, à l'avancement de l'alphabétisation.

Ce soutien s'est exprimé par le biais de programmes importants, dont les Prix *Envol vers la liberté* du Gouverneur général, qui soulignent chaque année l'excellence en alphabétisation par des entreprises, des organismes ou des particuliers. La Société collabore de près avec les enseignants pour assurer que notre jeunesse acquière les capacités de lecture et d'écriture nécessaires pour être en mesure de prendre une part active dans le monde de demain, dont tout indique qu'il sera placé sous le signe de la mondialisation des communications. Les activités de commande comprennent la distribution gratuite à 12 500 écoles primaires françaises et anglaises d'affiches illustrant le concours *À vos plumes : un concours national pour les jeunes écrivains*, et la distribution à 1,6 million d'enfants canadiens d'un livre de Ben Wicks intitulé *Naïve à la lecture*.

La Société canadienne des postes a également parrainé des festivals d'été de la lecture tenus dans 15 villes du pays. Ces

Qu'il s'agisse d'honorer

des employés comme

Elizabeth Fuoco, de

Vancouver, pour des

ventes exceptionnelles

ou de reconnaître la

contribution à la cause

de l'alphabétisation, la

Société canadienne des

postes rend hommage

à l'excellence comme

à l'engagement communautaire de ses employés.





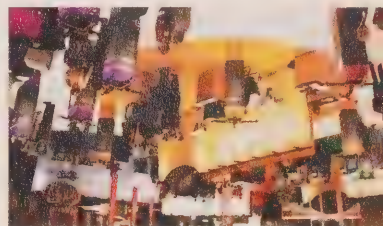


«La Société  
canadienne des  
postes est la plus  
à même d'assurer  
la confidentialité  
et la sécurité des  
messages par voie  
électronique.»



**Fournir aux  
Canadiens  
un accès  
universel à la  
messagerie  
électronique.**





La Conférence postale

1995 était placée sous

le thème « La force des

postes — Plan pour la

croissance de vos

affaires ». Pendant trois

jours, des présentateurs

des secteurs de la finance,

de la poste et des com-

munications ont exhorté

plus de 500 délégués de

26 pays et 1 540 visiteurs

de la foire commerciale

à repenser leur façon

de faire des affaires en

cette ère de l'autoroute

électronique.

être considérables.

ments et des rapports à leur clientèle. Les documents expédient, sur demande, des documents expédiés et les gouverne-

#### DOCUPOSTE : UNE SOLUTION RENTABLE

Le nouveau service DocuPoste offre une solution rentable pour le stockage électronique de ces documents. Le public peut commander en tout temps les documents

dont il a besoin au moyen de numéros I 800. La Société canadienne des postes reçoit les demandes de renseignements, récupère les documents de la base de données et les distribue aux demandeurs par courrier, par télécopie ou par courrier électronique sur Internet. Le service permet

aux clients d'économiser en éliminant les frais d'entreposage et les frais de réimpression des documents mis à jour.

En trois mois, Citoyenneté et Immigration Canada a confié à la Société canadienne des postes la livraison de 134 000 trousseaux de renseignements et l'impression de 1,3 million de pages de documents.

Ces services ont en commun une caractéristique d'une importance capitale en cette ère de l'électronique : la sécurité. Cette assurance que la sécurité du message média utilisé, constitue un atout majeur sur lequel la Société canadienne des postes entend miser dans le futur.

#### SATISFAIRE AUJOURD'HUI

LES BESOINS DE DEMAIN

Ce ne sont pas tous les clients qui ont la possibilité d'expédier ou de recevoir des messages par voie électronique. Les gouvernements et les entreprises devront fournir le service sous forme d'imprimés

et en format électronique. La Société canadienne des postes permet aux entreprises de cibler facilement le destinataire en offrant un répertoire contenant à la fois adresses physiques, adresses électroniques et données démographiques. Ce répertoire aide les clients à mieux gérer leur budget de marketing, transmettre leurs messages plus rapidement et joindre tout destinataire sans égard à sa capacité technologique.

#### S'INSCRIRE DANS L'HISTOIRE

La Société canadienne des postes utilise également les technologies les plus récentes pour faire la promotion de ses produits et services. En février 1996, la Société a réalisé une première mondiale en lançant sur Internet sa série de timbres sur la haute technologie.

La page d'accueil de la Société canadienne des postes a été classée dans la première tranche de cinq pour cent des meilleurs sites Web au monde. À partir de cette page d'accueil, qui compte plus de 700 pages de renseignements bilingues, les internautes ont accès à de l'information sur les services postaux, les tarifs, la philatélie ou le marketing direct.

#### EXPORTER NOTRE SAVOIR-FAIRE

Postes Canada Gestion de systèmes limitée (PCGSL) commercialise notre expertise en systèmes de gestion des services postaux dans le monde entier. Depuis sa création il y a cinq ans, PCGSL a géré plus de 70 projets dans 28 pays, incluant un système de pistage et de repérage en Argentine et en Afrique du Sud, des projets d'automatisation au Chili et à Taïwan, des systèmes de courrier international en République d'Irlande, un programme de développement stratégique en Slovaquie et un programme de franchisage des services au détail au Brésil.

## ÉTABLIR DES PONTS À L'ÈRE DE L'INFORMATION

### AIDER LES CANADIENS À COMMUNIQUER

Le système postal a toujours eu pour mission d'aider les Canadiens à communiquer. À l'aube de l'an 2000, une nouvelle génération de moyens de communication fait son apparition.

Au cours de l'exercice écoulé, la Société canadienne des postes a introduit les services d'Intercommunication de données hybrides (IDH) pour permettre aux entreprises ou aux gouvernements de faire affaire avec tous leurs partenaires par voie électronique. Par exemple, plusieurs entreprises désirent utiliser la transmission électronique de données (TED), mais leurs clients n'y ont pas accès, ce qui les oblige à transmettre et à recevoir de l'information sous divers formats.

Avec les services IDH, les entreprises expédient leurs commandes à la Société canadienne des postes par voie électronique.

L'information.

et l'autoroute de

l'autoroute habituelle

passerelle entre

des postes sert de

La Société canadienne

de courrier électronique en nombre comprennent la Poste-lettres électronique et la Média poste électronique. Grâce à ces services, les entreprises peuvent transmettre leurs messages et leurs listes d'adresses à la Société canadienne des postes par voie électronique. Les messages sont ensuite imprimés au laser, pliés puis insérés dans des enveloppes avant d'être livrés conformément aux normes du service local.

### COMPRENDRE LES BESOINS DU CLIENT

Afin de fournir un service de qualité supérieure, on se doit de bien connaître sa clientèle. C'est pourquoi la Société canadienne des postes a mis au point le Système exhaustif d'analyse des ventes. Communément appelé l'entrepôt de données, il stocke les données relatives à toutes les transactions, d'une simple facture des Messageries prioritaires aux factures mensuelles pour les grands expéditeurs.

Ce système d'information facile d'utilisation permet d'accéder au profil du client et de prendre connaissance du volume d'affaires et de l'état du compte. Il permet en outre à la Société de cerner les orientations commerciales d'un client et de saisir les occasions de mieux commercialiser ses produits et services postaux.

L'un des objectifs prioritaires du gouvernement fédéral consiste à encourager l'essor et la vitalité de l'industrie de l'édition au Canada. À cette fin, le programme d'aide à la distribution des publications de Patrimoine Canada a été prolongé pour une durée de trois ans. En vertu de cette entente avec la Société canadienne des postes, les publications admissibles peuvent bénéficier de tarifs d'affranchissement réduits grâce au financement accordé par Patrimoine Canada.

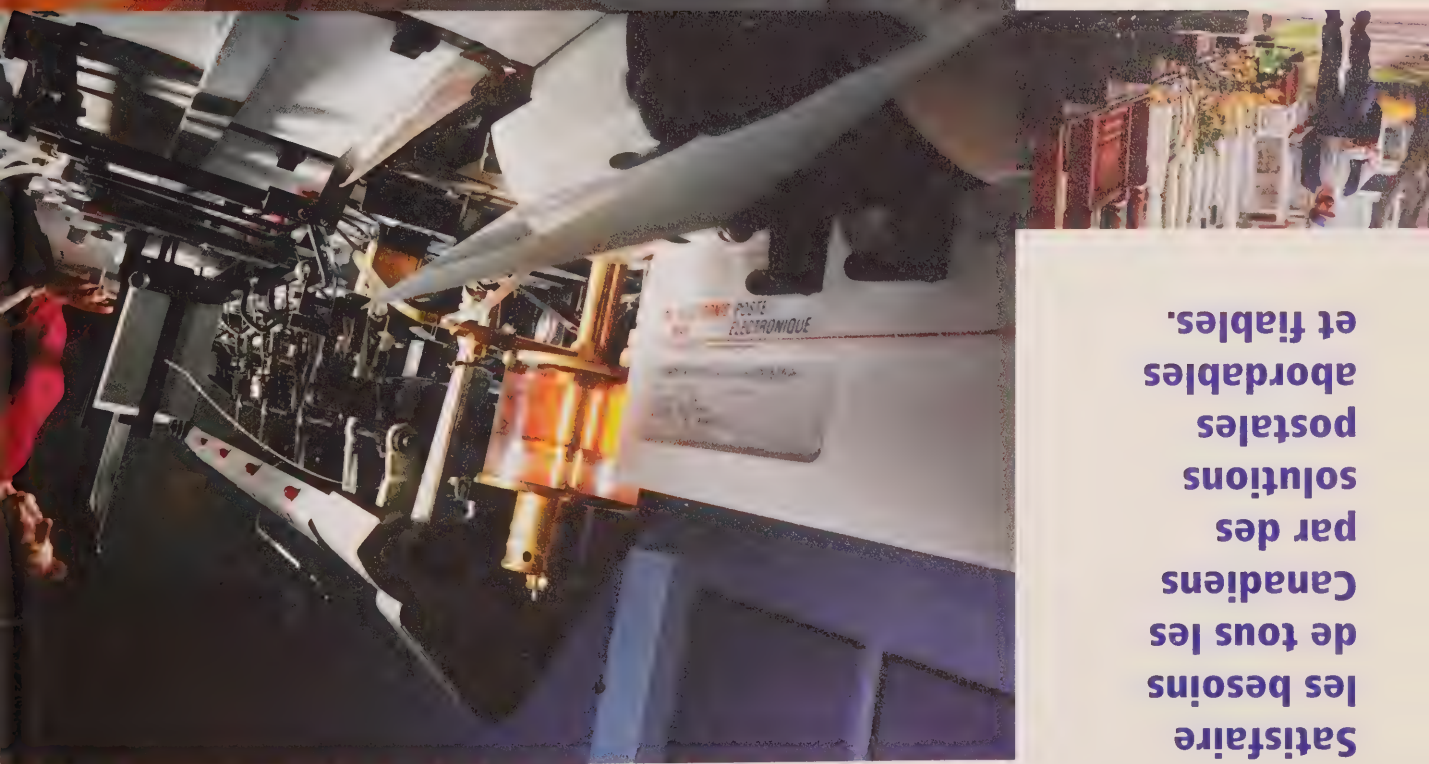
En plus de présenter des avantages pour les petites entreprises qui ne peuvent se permettre la conversion en format électronique, ce service s'avère aussi intéressant pour les grandes entreprises lorsqu'elles adoptent de nouvelles technologies.

Agriculture et Agroalimentaire Canada, par exemple, utilise les services IDH pour traiter ses informations par voie électronique seulement, alors que sa clientèle peut continuer d'utiliser le support papier.



**Satisfaire  
les besoins  
de tous les  
Canadiens  
par des  
solutions  
postales  
abordables  
et fiables.**

De la poste  
classique au courrier  
électronique, la  
Société canadienne  
des postes offre  
toute une gamme  
de produits et  
services pour aider  
les clients à livrer  
leurs messages  
dans leur quartier,  
partout au Canada  
ou ailleurs dans  
le monde.







**Desservir les  
Canadiens  
d'un océan  
à l'autre.**

La Société  
canadienne des  
postes traite  
300 millions de colis  
chaque année.  
À l'établissement de  
traitement des colis  
d'Edmonton, le  
codage par la parole  
a permis d'accroître  
l'efficacité jusqu'à  
30 pour cent.

LES COLLECTIVITÉS AU CANADA :

DES PARTENAIRES

Consciente que beaucoup de Canadiens considèrent le bureau de poste comme le pivot de leur vie collective, la Société canadienne des postes s'acharne à étendre sa gamme de services. Par exemple, en 1995-1996 a pris fin un projet pilote qui consistait à rénover 11 comptoirs postaux au Nouveau-Brunswick et à en améliorer l'équipement. En plus d'offrir toute la gamme des services postaux, ces comptoirs mettent à la disposition de la clientèle des services d'emballage, de télécopie et de photocopie, des machines à affranchir pour les petites entreprises, de même que des enveloppes et d'autres produits d'emballage.

Nombre de collectivités des régions du Nord comptent sur la poste pour des besoins essentiels comme l'approvisionnement en médicaments et en nourriture. C'est pourquoi la Société collabore avec les collectivités ou des entreprises locales pour offrir un service postal hors pair. Les dirigeants de ces collectivités ou de ces entreprises embauchent leurs propres employés et la Société leur verse des droits pour la prestation des services. Celle-ci finance par ailleurs les installations et procure la formation nécessaire. Il y a maintenant 155 bureaux de poste exploités en partenariat dans les régions du Nord, la plupart gérés par des autochtones.

Aujourd'hui, 93 pour cent des collectivités du Nord bénéficient d'un service postal complet, alors qu'à la création de la division des Services aux régions du Nord, en 1989, ce n'était pas le cas pour la majorité d'entre elles.



Grâce à des partenaires avec d'autres entreprises canadiennes, le réseau de la Société canadienne des postes amène de nouveaux services à la portée de la clientèle.

Les sondages, tout comme les huit Comités d'utilisateurs du service postal, demeurent des outils importants pour tâter le pouls de la clientèle. Tout en étant indépendants de la Société canadienne des postes, les comités étudient les questions relatives à la poste et représentent les intérêts de l'ensemble des utilisateurs du service postal au Canada.

Les Comités d'utilisateurs ont transmis au Comité d'examen du mandat un avis indépendant représentant l'opinion de la majorité des Canadiens sur les politiques, les programmes et les services de la Société canadienne des postes.

AMÉLIORER LE SERVICE GRÂCE À LA TECHNOLOGIE

Toujours préoccupée par l'amélioration du service, la Société canadienne des postes a introduit le codage de la parole à l'établissement de traitement des colis d'Edmonton. Au lieu d'entrer, à partir d'un clavier, le code postal ou le nom de la ville figurant sur le colis, les préposés, portant un casque muni d'un microphone, transmettent verbalement ces informations à l'ordinateur. L'ordinateur indique ensuite quelle corbeille de tri correspond au code postal. Puisqu'on n'utilise plus les touches du clavier, les erreurs de saisie s'en trouvent considérablement réduites, les employés sont plus libres de leurs mouvements, le traitement est amélioré et les coûts de formation sont diminués.

Dans le secteur du courrier électronique en nombre, de nouvelles imprimantes permettent d'augmenter la vitesse de traitement et d'améliorer la qualité d'impression grâce à une meilleure résolution, à l'impression couleur et à l'impression recto-verso. Les services



Les gestionnaires et les membres de leur personnel utilisent ces renseignements pour mettre au point des plans d'action — accompagnés d'objectifs précis — qui mettent l'accent sur la communication et sur la formation. Des équipes examinent aussi les résultats afin de déterminer les questions d'intérêt local et de recommander les mesures nécessaires à l'amélioration. Ces efforts de collaboration ont déjà abouti à de nombreuses initiatives. Parmi les exemples, on compte la création de registres dans bon nombre d'établissements permettant au personnel d'inscrire des suggestions ou d'obtenir des réponses à leurs questions, la mise en place d'une formation pratique pour les préposés au comptoir, et l'installation de télécopieurs et de balances et machines à affranchir électroniques pour certains bureaux de poste ruraux.

UNE CULTURE D'ENTREPRISE  
TOURNÉE VERS LE CLIENT

Le personnel continuera d'opérer la transition vers un type d'entreprise résolument tournée vers la clientèle grâce aux cours dispensés par l'Institut de la Société canadienne des postes. Centre de toutes les activités de formation, l'Institut procure aux employés les compétences nécessaires pour mieux répondre aux besoins de la clientèle.

En plus d'illustrer l'importance que la Société accorde à ce changement de culture, les deux principaux programmes de l'Institut, Service Plus et Leadership I, constituent la plus importante action en matière de formation jamais menée par une entreprise au Canada. Au cours de l'exercice écoulé, près de 23 000 personnes ont reçu une formation Service Plus, tandis que 2 000 gestionnaires ont participé au programme de formation Leadership I.

Grâce à Service Plus, les employés acquièrent une meilleure compréhension des enjeux concurrentiels qui menacent les activités de la Société et de ce qu'il faut accomplir pour satisfaire les attentes actuelles et futures de la clientèle. Axé sur l'organisation du travail en équipe, le programme Leadership I procure aux gestionnaires des capacités de leadership et de motivation. Ces actions vont se poursuivre en 1996-1997.

Par ailleurs, le Réseau Carrières permet aux employés de mettre à profit leur potentiel et leur expérience afin de réaliser l'engagement de la Société à l'égard du service à la clientèle. Les employés qui choisissent de se prémunir des services offerts par le Réseau Carrières peuvent obtenir des publications et du matériel de formation pour les aider à évaluer leurs compétences, améliorer leurs aptitudes et mettre au point leur plan de carrière.

ENCOURAGER L'EXCELLENCE

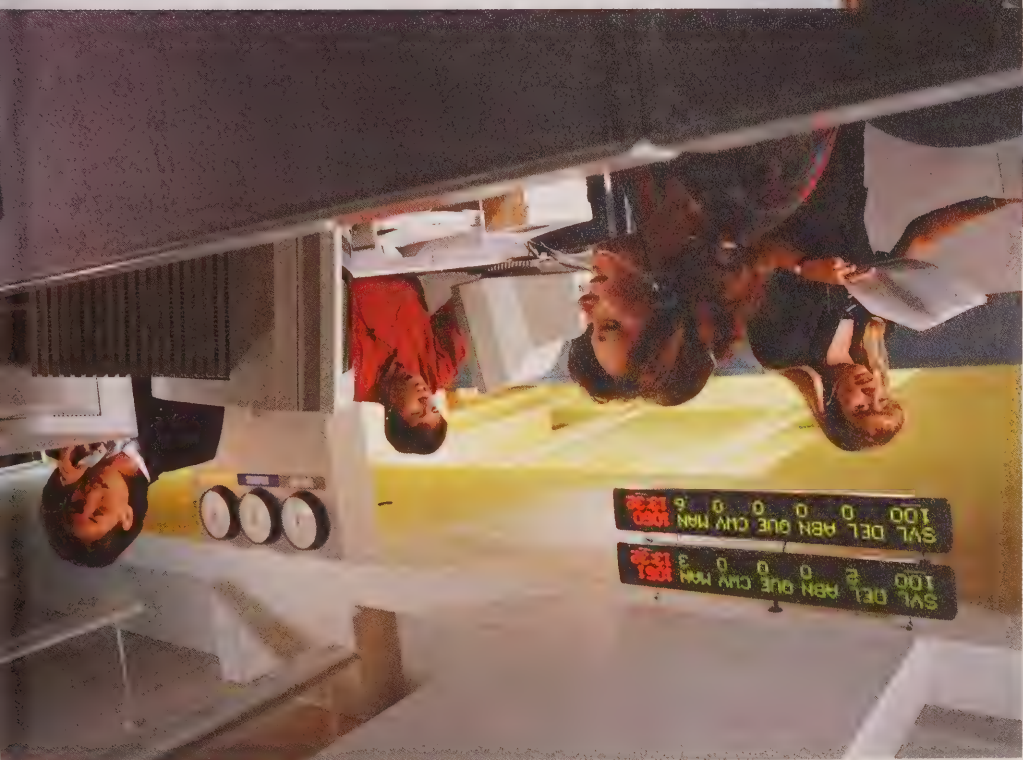
La Société canadienne des postes a continué d'encourager l'excellence et de reconnaître la contribution essentielle de ses employés à leur collectivité en appuyant des programmes comme les prix Cachet d'or, Cachet d'argent et Bravo. Le programme de suggestions des employés, le financement de bourses d'études pour les enfants des employés et le Club Héritage, qui représente les retraités et les employés ayant au moins 25 années de service. En reconnaissance de leur contribution au succès de l'entreprise, les employés réguliers à temps partiel comptant de longs états de service sont désormais admissibles, eux aussi, au Club Héritage.

Au cours de l'exercice écoulé, on a encore une fois mis l'accent sur le travail d'équipe pour améliorer le service à la clientèle.





# Satisfaction du personnel = satisfaction de la clientèle



«Un des aspects du Canada qui a contribué à garder ce pays uni, c'est qu'on peut y expédier des colis et des lettres grâce à un service postal universel dans toutes les collectivités et toutes les régions à un tarif uniforme.»

Grand Conseil des Cris (Québec)







Des employés de  
Winnipeg (ci-dessus)  
réparent des mono-  
teneurs endommagés  
Une autre équipe  
a recommandé le  
réaménagement de  
l'aire de réception de  
l'établissement de  
traitement d'Ottawa,  
ce qui a accru la  
souplesse aux  
heures de pointe et  
amélioré l'efficacité  
de 10 pour cent.

Il s'agit de  
doter les  
employés  
des outils  
nécessaires  
pour satisfaire  
les besoins  
actuels et  
futurs de la  
clientèle.



# 1995-1996 : RELEVER LE DÉFI DU CHANGEMENT

LES EMPLOYÉS PRÉPARENT LA VOIE AU CHANGEMENT

L'aventir de la Société canadienne des postes repose en grande partie sur la qualité de son service à la clientèle. C'est pourquoi elle a choisi de puiser à sa source la plus précieuse de créativité et d'expérience : ses employés. Plusieurs initiatives mises en route au cours de l'exercice ont généré de nombreuses idées de la part des employés en plus d'encourager une participation plus active de ces derniers dans la prise de décision.



À LA BASE DE TOUT, LE TRAVAIL D'ÉQUIPE

Le processus d'amélioration continue, conçu pour favoriser le travail en équipe et pour encourager la participation des employés à la résolution des problèmes, constitue l'une de ces initiatives. Il vise à

améliorer la satisfaction du personnel et de la clientèle de même que l'efficacité de l'exploitation. De nombreux employés ont participé à un atelier sur les techniques de

travail en équipe visant à améliorer leurs aptitudes en communication et en résolution de problèmes. À l'aide de ces outils,

les équipes ont émis des idées concernant un nombre de questions locales. À l'établissement de traitement du courrier d'Ottawa, par exemple, une équipe a

recommandé un nouvel aménagement de l'aire de réception. Cette modification a accru la souplesse pendant les périodes de pointe pour améliorer l'efficacité du traitement de 10 pour cent.

Dans le cadre de l'initiative Réinventer la poste, des équipes formées d'employés de tous les niveaux ont étudié comment nous pouvons favoriser l'expansion des services de base, déterminer les nouvelles occasions d'affaires et simplifier les méthodes et les structures tarifaires. Ceci, en plus d'amener les employés à mieux comprendre les

Que ce soit lors de contacts directs avec la clientèle ou quand ils travaillent en équipe dans l'un des 22 établissements de traitement du courrier, les employés de la Société canadienne des postes ont à cœur d'encourager l'activité économique et de fournir une voie de communication essentielle entre tous les Canadiens.

pressions de la concurrence commerciale, a suscité plus de 6 000 suggestions visant l'amélioration du service à la clientèle. Ces suggestions ont été recueillies au moyen d'une ligne 1 800 mise en service en janvier 1995.

Les employés ont présenté diverses recommandations. Par exemple, ils ont proposé de personnaliser le service à la clientèle par le port d'étiquettes d'identification et de procéder à une restructuration en profondeur de la façon dont les produits et les services sont mis au point et commercialisés.

Consciente de l'étroite relation entre la satisfaction des employés et la qualité du service à la clientèle, la Société canadienne des postes a entrepris son premier sondage annuel sur la satisfaction du personnel. Elle compte ainsi obtenir une évaluation objective de l'amélioration des relations de travail. Des 5 000 employés sondés au cours du dernier exercice, 79 pour cent croient que la Société s'est bien préparée en vue de mettre en place des initiatives d'amélioration. Les employés lui accordent en outre une excellente note pour l'approche adoptée vis-à-vis de sa clientèle.

Toutefois, le sondage démontre aussi qu'il reste encore beaucoup à accomplir pour améliorer les relations de travail. Par exemple, beaucoup estiment que les gestionnaires ou les superviseurs doivent favoriser davantage la collaboration et faire preuve d'un plus grand respect à l'égard des employés. De même, les employés ont indiqué qu'ils avaient besoin de plus d'information sur la formation disponible et d'un meilleur accès à celle-ci pour être plus efficaces dans leur travail.



## PRÉSENCE QUI RASSEMBLE

et que soit votre nom, quel que soit l'endroit où vous trouvez, la Société canadienne des lettres réunit tous les Canadiens et leur permet de communiquer les uns avec les autres intelligemment, de façon fiable et avec fierté.

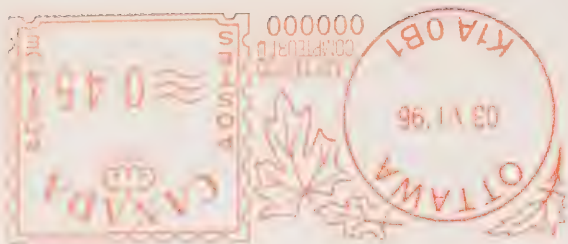


## Prendre à tous les Canadiens : pour qu'ils soient au Canada un tarif uniforme et abordable.

**UNE VALEUR UNIFORME**  
Que votre lettre soit destinée  
à votre journal local ou à un  
ami cher à l'autre bout de ce  
pays de 7 630 km, vous payez le  
même tarif : seulement 45 cents.

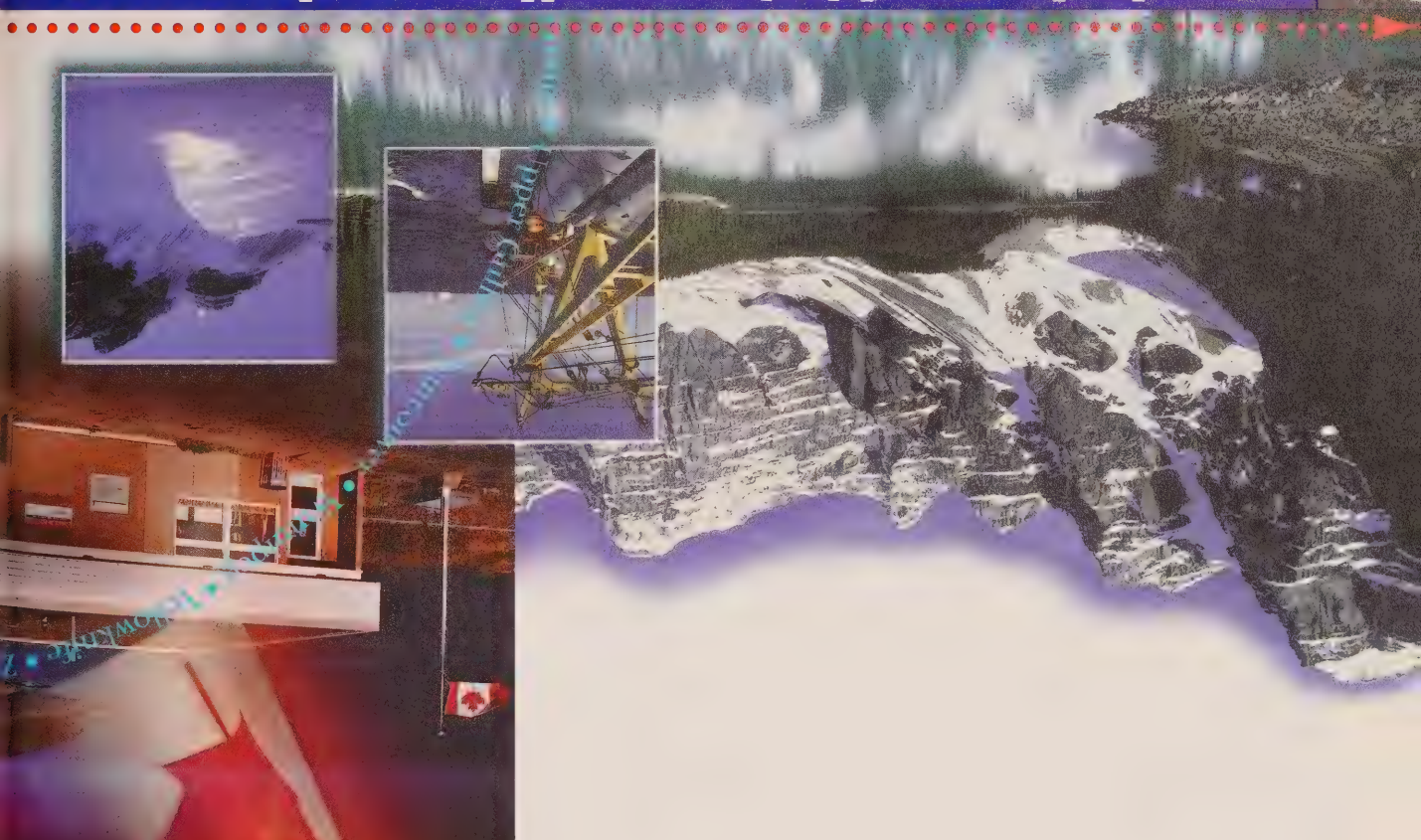
## SERVICE UNIQUE

et ce soit une carte d'anniversaire d'un ami de  
ville voisine ou l'un des millions de magazines  
et les éditeurs expédient chaque mois, chacun  
traité avec le même soin et la même diligence.





Grise Fiord  
Le point le plus à  
l'ouest où nous livrons



# Seule la Société canadienne des postes

## un service postal universel

**UNE FORCE UNIVERSELLE**

Que votre adresse soit  
Line 2, Kuujuaq  
ou Bureau 200,  
Place-du-Canada,  
vous avez  
quelque chose  
en commun :  
vous êtes tous  
des utilisateurs  
du vaste  
réseau  
postal du Canada.  
La poste vous  
rapproche!

Pelée Island  
Le point le plus à  
l'est où nous livrons



# DES MOYENS DE COMMUNICATION ACCESSIBLES

Parmi nos visées figure l'introduction

de nouveaux services pour offrir aux

Canadiennes et aux Canadiens un accès

universel à la messagerie électronique, peu

importe leur degré de connaissance des

technologies. Une illustration en est fournie

par le lancement, en 1995-1996, des services

d'intercommunication de données

hybrides<sup>MC</sup>, qui permettent aux entreprises

ou aux gouvernements de communiquer

par voie électronique avec leurs four-

nisseurs, leurs clients et le grand public,

quelle que soit la technologie utilisée.

VERS UNE ENTREPRISE SOLIDE ET PROFITABLE

En atteignant son objectif financier

en 1995-1996, la Société a franchi une étape

importante qui lui permet d'espérer pour

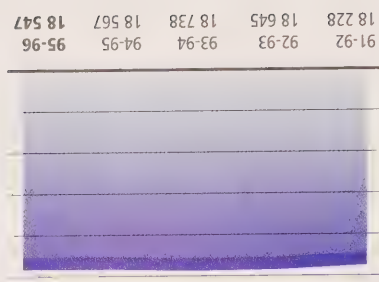
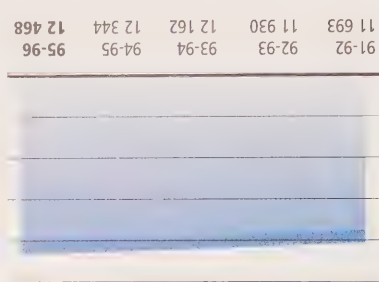
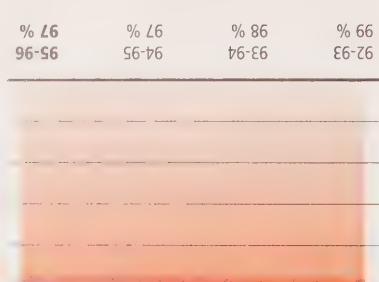
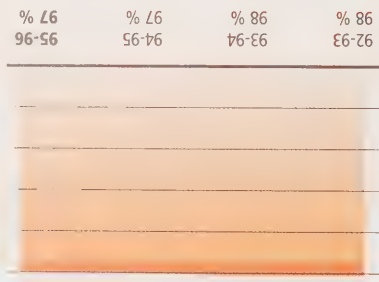
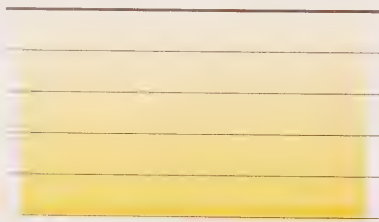
l'avenir un rendement raisonnable. Cette

amélioration de la situation financière est

certainement attribuable aux efforts remarquables

des employés pour accroître la productivité

et l'efficacité.





La Société canadienne des postes a déterminé certains objectifs fondamentaux pour la guider, tout en évaluant ses progrès en fonction de repères précis. Des initiat-  
 tives visant à améliorer la satisfaction de  
 la clientèle et des employés ont été entre-  
 prises en 1995-1996 afin d'assurer l'atteinte  
 de ces objectifs.

Une plus grande place aux  
 Donner une plus grande place aux  
 employés dans l'orientation future de  
 l'entreprise, voilà qui a été une priorité  
 au cours de l'exercice écoulé. La Société  
 a sollicité et obtenu de ses employés pas  
 moins de 6 000 suggestions, dont plusieurs  
 ont entraîné des actions concrètes. Afin de  
 favoriser une culture d'entreprise davan-  
 tage tournée vers la clientèle, la Société  
 a poursuivi son programme de formation  
 Service Plus. Le Réseau Carrières a en  
 outre été mis au point afin d'aider les  
 employés à tracer leurs plans de carrière.

À la suite de deux projets pilotes  
 concrets, une initiative importante visant  
 la mise en œuvre d'un processus d'améli-  
 ration continue a vu le jour dans neuf  
 grands établissements de traitement du  
 courrier. Conçue pour améliorer la satis-  
 faction du personnel et des clientèles  
 interne et externe, cette initiative avait  
 également pour objectif d'augmenter  
 l'efficacité de l'exploitation grâce à un envi-  
 ronnement de travail où prime le travail  
 d'équipe, le souci du client et le désir de  
 participer. Par la même occasion, on a  
 procédé à l'introduction de techniques de  
 travail en équipe, une trousse d'outils de  
 communication et de résolution de pro-  
 blèmes. Cette base commune fournit un  
 excellent point de départ pour l'améli-  
 ration des processus. Plusieurs modifica-  
 tions destinées à améliorer la qualité et

La Société canadienne des postes  
 NOS PRÉOCCUPATIONS  
 LA CLIENTÈLE AU CENTRE DE  
 cette année.  
 L'évaluation et aux essais d'une machine  
 à trier les objets plats très perfectionnée,  
 installée dans trois grands établissements  
 cette année.  
 La clientèle au Centre de  
 NOS PRÉOCCUPATIONS  
 La Société canadienne des postes  
 a poursuivi ses initiatives destinées à la  
 rapprocher de sa clientèle. De nombreuses  
 petites et moyennes entreprises bénéficient  
 désormais d'un accès facile à toute une  
 gamme de produits et services postaux  
 grâce à l'ouverture d'un Centre d'affaires à  
 London, en Ontario, et à l'amélioration de  
 trois points de vente au détail situés à Laval,  
 Sainte-Foy et Longueuil, au Québec. Des  
 comptoirs postaux ont aussi été renouvelés et  
 équipés de matériel de vente afin de  
 présenter nos produits de détail.

Des études ont démontré que certains  
 clients ont de la difficulté à s'y retrouver  
 parmi les nombreux produits et les procé-  
 dures complexes de la Société. Pour y  
 remédier, une équipe a été chargée de  
 simplifier les services. Cette équipe présen-  
 tera une série de recommandations visant  
 entre autres la simplification des formu-  
 laires et des services d'assurance et une  
 politique de réclamations plus souple.  
 Par exemple, l'équipe a mis au point un  
 formulaire unique pour l'ensemble des  
 services de distribution de marchandises.

C'est avec le sentiment du devoir accompli que nous considérons l'exercice 1995-1996. Cette fierté nous vient de l'engagement renouvelé des employés à l'égard de la satisfaction de la clientèle. Nous croyons, et nos employés de même, que l'avenir de la Société en tant

Néanmoins, nous reconnaissons qu'il nous reste encore beaucoup à accomplir pour générer les profits nécessaires et demeurer concurrentiels. Nous espérons une collaboration constructive au sein de la Société canadienne des postes et de la part de nos syndicats et du gouvernement fédéral pour atteindre ces objectifs.

Selon une étude récente, 91 pour cent des Canadiens apprécient le fait qu'ils peuvent expédier une lettre n'importe où au pays, peu importe la distance, à un tarif uniforme. De même, 75 pour cent appuient fortement notre expansion dans d'autres secteurs d'activité et reconnaissent que, si nous devons nous limiter à la Poste-lettres, nous en viendrons à ne plus être viables financièrement.

Notre défi consiste donc à optimiser l'utilisation de notre réseau en offrant une gamme complète de services compatibles, y compris les services de messageries. Pour y parvenir, nous examinons de nouvelles idées, comme celle d'offrir certains services gouvernementaux dans nos 18 500 points de vente au détail, incluant l'accès à notre vaste réseau de courrier électronique et d'autres réseaux informatiques.

industriels. Ceci a pu être accompli malgré des conditions particulières comme la vaste étendue de notre pays, l'ajout de 200 000 nouvelles adresses à notre réseau de distribution chaque année, et la concurrence livrée par la messagerie électronique et par les services de messageries.

Nous avons aussi la chance de pouvoir compter sur un conseil d'administration aussi actif que dévoué. Le dernier nous a prodigué des conseils judicieux alors que nous poursuivons notre transition pour faire du service à la clientèle notre fer de lance. Au nom de tous les employés, nous tenons à remercier les membres du conseil pour leur engagement et leur soutien indéfectible à l'égard de nos objectifs et de nos programmes.

Nous tenons à réaffirmer notre promesse d'être *En affaires pour vous servir* en offrant un service postal fiable à un tarif uniforme. Ce souci du service à la clientèle a contribué à l'atteinte de nos objectifs financiers et de rendement au cours de la dernière année, et c'est avec confiance que nous envisageons des résultats positifs en 1996-1997.

Le président du conseil

L'honorable André Ouellet,

c.p., c.r.

Georges C. Clermont,

c.r.



M. André Ouellet, président du conseil d'administration, et M. Georges C. Clermont, c.p., c.r.



«Maintenant que nous avons atteint nos objectifs financiers et de service et que nous avons connu une légère augmentation de notre volume, nous achevons de recentrer nos activités sur la satisfaction de la clientèle afin d'être vraiment *En affaires pour vous servir.*»

Georges C. Clermont et André Ouellet

ALER DE L'AVANT

De plusieurs façons, l'exercice 1995-1996 aura été une année charnière dans les 15 ans d'histoire de la Société canadienne des postes. Maintenant que nous avons atteint nos objectifs financiers et de service et que nous achevons de recentrer nos activités sur la satisfaction de la clientèle afin d'être vraiment

*En affaires pour vous servir*

Les produits d'exploitation de 4,9 milliards de dollars représentent une augmentation de 4,3 pour cent par rapport à l'exercice précédent, pour un bénéfice d'exploitation de 70 millions, soit 1,4 pour cent des produits. Il s'agit d'une amélioration considérable par rapport à la perte représentant 0,7 pour cent des produits de l'exercice précédent. Le bénéfice net pour l'exercice a été de 28 millions de dollars, pour un rendement de l'avoir de 2,8 pour cent. De plus, nos activités ont généré des liquidités de 54 millions de dollars, comparativement à une utilisation de 26 millions pour l'exercice précédent.

Cette amélioration de la situation financière est attribuable principalement aux efforts soutenus pour réduire et mieux gérer les coûts. Pour atteindre cet objectif en 1995-1996, nous avons considérablement réduit les dépenses liées à l'administration pour nous concentrer seulement sur les initiatives qui nous permettaient d'atteindre des objectifs rigoureux. Notre attention et nos dépenses ont été dirigées vers nos services de base. Nos employés ont apporté une contribution très importante à l'identification des réductions de coûts, ce qui fut vivement apprécié.

Une augmentation du tarif d'affranchissement de base et des rajustements de certains produits par rapport à la concurrence ont également contribué à l'amélioration des résultats. Nous avons connu une légère croissance du volume, attribuable à une stratégie de commercialisation plus agressive à l'intention de notre clientèle d'affaires et à des méthodes de suivi

améliorées de la facturation et des revenus.

Notre objectif premier consiste à devenir le fournisseur de prédilection auprès de la clientèle. Cela signifie qu'il nous faut être à l'écoute de notre clientèle et repenser notre structure pour répondre à ses besoins actuels et futurs. Pour y parvenir, nous avons misé sur nos employés, en les incitant à occuper une plus grande place au sein de la Société. Nous avons canalisé leur créativité et leur expérience pour qu'ils nous aident à nous rapprocher de notre clientèle.

Les initiatives entreprises consistaient à encourager une approche de travail en équipe pour la résolution des problèmes et à investir dans la formation pour doter les employés des outils nécessaires afin qu'ils puissent évoluer dans un environnement concurrentiel en perpétuel changement. En outre, nous avons décentralisé la prise de décision; les employés ont ainsi plus de latitude pour satisfaire les besoins des clients.

Toutes ces initiatives ont un but commun : faire en sorte que les employés deviennent des partenaires à part entière dans les réalisations futures de l'entreprise. Ce nouvel esprit de collaboration arrive à un moment important de l'histoire de la Société. Au cours de l'exercice, le gouvernement du Canada a entrepris un examen de notre mandat, lequel avait été défini pour la première fois en 1981.

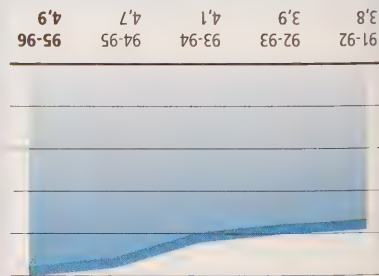
Nous avons bien accueilli cette révision puisqu'elle nous a permis d'examiner publiquement un aspect essentiel de notre mission : le maintien d'un service postal universel à tarifs abordables pour tous.

Notre position est sans équivoque : un service postal universel à tarifs abordables constitue un atout majeur pour une économie canadienne forte et prospère. Les petites et moyennes entreprises, surtout, comptent sur notre réseau de levée et de distribution pour soutenir leur croissance. Afin de maintenir un réseau qui puisse satisfaire les besoins de demeurer financièrement viables, sans recourir au financement par les impôts des contribuables, ce qui est le cas depuis 1988. Notre réseau national a été édifié dans le but d'expres de livrer la Poste-lettres à chaque adresse domiciliaire ou commerciale au Canada. Toutefois, la croissance des volumes de la Poste-lettres a été peu élevée au cours des dernières années, et nous nous attendons que cette tendance se poursuive.

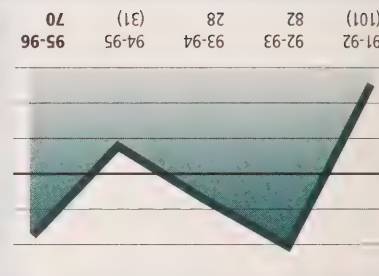
Nos efforts visant à maîtriser les coûts et à améliorer l'efficacité ont fait en sorte que nous avons pu maintenir les tarifs de la Poste-lettres bien en deçà de l'inflation. Les Canadiens bénéficient ainsi d'un des plus bas tarifs d'affranchissement de base des principaux pays



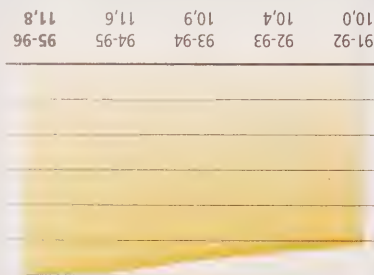
PRODUITS  
D'EXPLOITATION



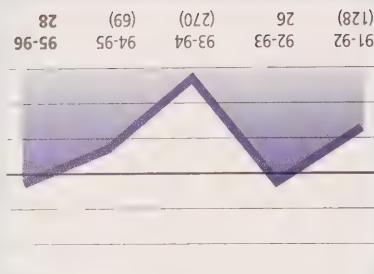
BÉNÉFICE (PERTE)  
D'EXPLOITATION



VOLUME



BÉNÉFICE NET  
(PERTE NETTE)



La Société canadienne des postes a traité 11,8 milliards d'objets en 1995-1996, une augmentation de 190 millions par rapport à l'exercice précédent. Les produits d'exploitation se sont chiffrés à 4,9 milliards de dollars, une augmentation de 206 millions par rapport à l'an passé. Le bénéfice net consolidé de l'exercice s'est établi à 28 millions de dollars, un renversement de 97 millions par rapport à la perte de 69 millions de l'exercice précédent.

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

LA MISSION  
DE LA SOCIÉTÉ  
CANADIENNE  
DES POSTES

Nous sommes en affaires  
pour servir toute la  
population canadienne,  
toutes les entreprises et  
toutes les organisations

en livrant, de façon  
sécuritaire, messages,  
information et colis par-  
tout au Canada et dans  
le monde, en assurant  
une qualité et une valeur  
telles qu'elles nous  
garantissent leur fidélité.

2	Perspective de la direction : message du président du conseil d'administration et du président-directeur général
4	Nos résultats
6	En affaires pour vous servir... partout au Canada
8	1995-1996 : Relever le défi du changement
12	Le service à la clientèle
15	Établir des ponts à l'ère de l'information
18	Un esprit d'entraide
19	En affaires pour vous servir
20	Numéros de téléphone utiles
20	Membres du conseil d'administration et dirigeants de la Société
21	Résultats financiers

LA SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES, UN ACCÈS UNIVERSEL

Depuis la Confédération, le service postal constitue la pierre d'assise de l'infrastructure nationale, soutenant l'activité économique et fournissant une voie de communication reliant tous les Canadiens.

Dès son origine, le système postal s'est distingué des autres moyens de communication et de distribution par son accessibilité à tous les Canadiens. Cet accès universel, unique au Canada, est toujours au cœur des préoccupations de la Société canadienne des postes.

Aujourd'hui, avec son système de levée et de distribution des plus perfectionnés, le réseau postal canadien jouit d'un grand respect dans le reste du monde. Dans un pays caractérisé par une faible densité de population, de grandes distances et un climat rigoureux, la Société relève tous les défis pour offrir un service universel s'appuyant sur la qualité et sur la fiabilité.

Ces défis renforcent la Société canadienne des postes. Ils exigent de ses employés qu'ils fassent preuve de souplesse et d'innovation et, surtout, qu'ils soient à l'écoute de la clientèle. La Société canadienne des postes est *En affaires pour vous servir*.

SATISFAIRE LES BESOINS DES CANADIENS

Les Canadiens confient 11,8 milliards de lettres et de colis à la Société canadienne des postes chaque année, pour une moyenne de 46 millions d'objets chaque jour ouvrable. Ils s'attendent, à bon droit, que leurs besoins, comme particuliers ou comme entreprises, soient satisfaits de façon équitable et avec diligence.

Afin d'être à la hauteur de ce défi, la Société a mis sur pied un imposant réseau de 18 500 points de vente au détail. Il y a 900 000 points où le courtier peut être admis dans le système postal.

Le courtier est traité par un réseau très élaboré de 22 établissements qui utilisent une technologie de traitement du courrier

réseau chaque année.

La Poste-lettres est livrée selon des normes de rendement élevées évaluées par un organisme indépendant qui fait rapport publiquement chaque année. La Société canadienne des postes a été la première administration postale au monde à entreprendre une telle initiative, pratique imitée depuis par plusieurs autres services postaux.

PRÉSENTER LE CANADA AU MONDE

La philosophie de la Société canadienne des postes — *En affaires pour vous servir* — s'étend outre nos frontières nationales. La Société joue un rôle actif dans des organisations comme *l'International Post Corporation*, un regroupement des plus importantes administrations postales au monde, pour s'assurer que les normes les plus élevées sont également appliquées au courrier des clients internationaux. La Société expédie annuellement quelque 17 millions de kilos de courrier vers des destinations internationales; elle a connu à ce chapitre une progression annuelle d'environ trois pour cent au cours des dernières années.

SOUTENIR LES EMPLOIS ET LES ENTREPRISES AU CANADA

La Société canadienne des postes et sa filiale, Purolator, emploient 63 478 personnes à temps plein ou à temps partiel, et génèrent annuellement des revenus de plus de 4,9 milliards de dollars. Les répercussions sur l'économie canadienne sont aussi importantes que la taille de l'entreprise le laisse deviner : la Société estime à 70 000 les emplois qui résultent directement de ses activités, en plus des nombreux emplois indirects, dont plusieurs sont spécialisés.



« en affaires pour servir

ute la population canadienne toutes les semaines

utes les organisations en livrant, de façon unique

formation et colis partout au Canada



# Rapport annuel 1995-1996











